



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Yritys X:n lisämyynnin kehittyminen vuonna 2010

Juvonen, Jenna

2011 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Yritys X:n lisämyynnin kehittyminen

Jenna Juvonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Jenna Juvonen

Yritys X:n lisämyynnin kehittyminen

Vuosi	2011	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö on tutkimus kenkien vähittäiskauppakettiin kuuluvan Yritys X:n lisämyynnin kehittymisestä vuonna 2010. Yritys X näki lisämyynnin erinomaisena mahdollisuutena kasvattaa yrityksen kokonaismyynnejä sekä tarjota sen kautta myös asiakkailleen parempaa ja kokonaisvaltaisempaa palvelua. Lisämyynnin kehittämiseksi Yritys X asetti vuonna 2010 jokaiselle myymälälle ja myyjälle lisämyyntitavoitteen, joita seurattiin koko vuoden ajan intensiivisesti. Tämän lisäksi myyjät osallistuivat koulutuksiin ja heille järjestettiin myyntikilpailuja. Lisämyyntiä tehostettiin myös kampanjoin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka nämä Yritys X:n käyttämät menetelmät ovat vaikuttaneet lisämyynnin kehittymiseen, ja mitkä menetelmistä ovat toimineet parhaiten.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa Yritys X:lle selvitys lisämyynnin kehittymisestä vuonna 2010, jonka myötä yritys saa arvokasta tietoa lisämyyntiin käytettyjen toimenpiteiden ja menetelmien hyödyistä ja toimivuudesta lisämyynnin kehittämisessä. Tutkimuksen pohjalta yritys voi hyödyntää voimavarojaan ja resurssejaan entistä paremmin, ja käyttää niitä hyväksi havaittuihin lisämyynnin kehittämisen menetelmiin.

Tutkimusaineistona on käytetty Yritys X:n avainlukuja keskiostoksesta ja hoitotuotteiden myynnistä vuosilta 2008-2010. Tutkimusmenetelmänä on käytetty tilastotieteellistä tutkimusta, joka soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa on numeerinen tutkimusaineisto. Tutkimusaineistosta on laadittu Excelin avulla graafisia kaavioita helpottamaan oleellisen informaation esittämistä, sekä tapahtuneiden muutosten havainnollistamista ja tulkitsemista.

Tulokset osoittavat, että Yritys X:n lisämyyntiin panostaminen on kannattanut. Sekä keskiostos että hoitotuotteiden myynti ovat kasvaneet huomattavasti vuoden 2010 aikana edellisiin vuosiin verrattuna. Yritys X:n käyttämistä lisämyynnin kasvattamisen menetelmistä erityisesti myyntitavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä myyjien kouluttaminen ovat olleet merkittävimpiä tekijöitä lisämyynnin kasvattamisessa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että lisämyyntiin panostaminen on satsaus yrityksen tulevaisuuteen, ja jokainen siihen käytetty euro tulee moninkertaisena takaisin.

Asiasanat: Lisämyynti, myyntiprosessi, myyntitavoitteet, myyntikoulutus, myyntikilpailu

Jenna Juvonen

Company X's development of additional sales in 2010

Year	2011	Pages	45
------	------	-------	----

This thesis is a research of the development of additional sales in Company X in 2010. Company X saw additional sales a great opportunity to raise increase the company's total sales and also offer better service to their customers. That is why Company X started to educate their salespersons and set sales targets for each shop and salesperson, which were monitored intensively throughout the year. In addition, company arranged sales training, sales competitions and campaigns. The purpose of this research was to find out how these Company X's methods have worked and what of these methods have worked best.

Along with this research Company X gets a disquisition of their additional sales in 2010, and how the different methods have worked. After this research Company X can use its resources more effectively in the future.

The research material rests on Company X's key figures of the average purchase and sale of healthcare products between years 2008-2010, because they are the most powerful indicators of additional sales in Company X. The material was processed by Excel, which made interpret and elucidation of research results easier.

The results show that Company X's investment in additional sales is supported. Both numbers, the average purchase and sale of healthcare products, has increased substantially during 2010. Sales targets and sales training have been the best methods for development additional sales. Based on the results it can be concluded that additional sales is profitable and it is an investment in the company's future. Every euro spent comes back multiple.

Keywords: additional sales, sales process, sales targets, sales training, sales competition

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus	8
1.2	Yritys X.....	8
2	MYYNTIPROSESSI.....	9
2.1	Ensikontakti	10
2.2	Tarvekartoitus	11
2.3	Tuote-esittely.....	12
2.4	Lisämyynti	13
2.5	Kaupan päättäminen.....	13
3	LISÄMYynti JA SEN KEHITTÄMINEN	14
3.1	Lisämyynnin merkitys yritykselle ja asiakkaalle	14
3.2	Lisämyynti Yritys X:ssä	15
3.3	Asiakaspalveluun panostaminen	16
3.4	Kouluttaminen	17
3.5	Motivointi	19
3.5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	20
3.5.2	Palkitseminen	21
3.6	Myyntitavoitteiden asettaminen ja myynnin seuranta	22
3.7	Myyntikilpailut	22
3.8	Asiakasvirtojen kasvattaminen	23
3.8.1	Markkinointi ja kampanjat.....	23
3.8.2	Alennusmyynti	24
3.8.3	Myyvälän visuaalinen ilme	25
4	TUTKIMUS YRITYS X:N LISÄMYNNIN KEHITTÄMISESTÄ	26
4.1	Tutkimusongelma	26
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tulosten analysointi	26
5	TUTKIMUSTULOKSET	27
5.1	Lisämyynnin kehittyminen.....	27
5.1.1	Keskiostoksen kasvu	27
5.1.2	Hoitotuotteiden myynnin kasvu.....	29
5.2	Lisämyyntiä edistävät tekijät	31
5.2.1	Koulutukset.....	32
5.2.2	Myyntikilpailut	34
5.2.3	Kampanjat	35
5.3	Lisämyyntiä hidastavat tekijät.....	36
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	40

LÄHTEET	43
KUVAT	45

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimus lisämyynnin kehittymisestä kenkien vähittäiskauppaketjussa. Kohdeyrityksenä toimii Yritys X, jolla on Suomessa yksitoista kenkiä myyvää liikettä. Kohdeyritys on osoittanut vuonna 2010, että lisämyyntiin panostaminen on kannattanut ja teki kaikkien aikojen parhaan tuloksensa Suomessa kahdentoista vuoden olemassa olonsa aikana. Eräs merkittävimmistä tekijöistä tuloksen saavuttamisessa on ollut lisämyynti, johon on panostettu vuoden 2010 alusta erityisellä tavalla. Lisämyynti nähtiin erinomaisena mahdollisuutena vaikuttaa yrityksen kokonaismyynteihin, joten sen kehittämiseksi Yritys X asetti myymälä- ja myyjäkohtaiset lisämyyntitavoitteet, joiden toteutumista seurattiin intensiivisesti koko vuoden ajan. Tämän lisäksi myyjät osallistuivat koulutuksiin, joiden tarkoituksena oli lisätä myyjien tietoutta ja myyntitaitoja, sekä motivoida, rohkaista ja kannustaa lisämyynnin tekemiseen. Vuoden aikana järjestettiin myös myyntikilpailuja, joiden tavoitteena oli palkintojen kautta saada motivoitua ja innostettua myyjiä parempiin myyntisuorituksiin.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka Yritys X:n käyttämät toimenpiteet ja menetelmät ovat vaikuttaneet lisämyynnin kehittymiseen, ja mitkä niistä ovat toimineet parhaiten. Tutkimuksessa pohditaan myös alennusmyyntien ja kampanjoiden vaikutusta lisämyyntiin. Teoriaosuudessa keskitytään tarkastelemaan mitä lisämyynti on, mitä merkitystä sillä on yrityksen kannattavuuden kannalta ja millä keinoin lisämyyntiä voidaan kehittää myyntityössä. Teoria on koottu pääasiassa eri myynnin asiantuntijoiden ja ammattilaisten kirjoittamien teosten, artikkeleiden sekä tutkimusten pohjalta, ja siitä on pyritty tekemään mahdollisimman käytännönläheinen ja helposti omaksuttavissa oleva kokonaisuus myyntityötä tekeville.

Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus voida osoittaa, että lisämyyntiin panostaminen on järkevää yrityksen kannattavuuden näkökulmasta ja, että pienillä teoilla voidaan saada suuria asioita aikaan. Usein lisämyynti koostuu pienistä summista, kuten Yritys X:n tapauksessa pääasiassa muutamia euroja maksavien hoitotuotteiden myynnistä. Jokainen euro on kuitenkin yritykselle tärkeä, ja näistä pienistä summista koostuu ajan kanssa merkittävän iso lisä yrityksen kokonaismyynteihin. Tärkeintä on kuitenkin saada henkilökunta sitoutumaan lisämyynnin tekemiseen, ymmärtämään sen merkitys yrityksen kannattavuuden näkökulmasta sekä se, että lisämyynnin kautta pystytään palvelemaan asiakkaita entistä kokonaisvaltaisemmin ja vastaamaan entistä paremmin heidän tarpeisiinsa.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aiheen valinta syntyi yhteistyössä opinnäytetyön tekijän ja kohdeyrityksenä toimivan Yritys X:n Vantaan liikkeen myymäläpäällikön kanssa. Lisämyynti valikoitui opinnäytetyön teemaksi, sillä se on ollut viimeisen vuoden aikana yrityksen painopisteenä ja kehittämisen kohteena, eikä siitä ole tehty tutkimusta yrityksen sisällä aikaisemmin. Lisämyynti on tuore ja ajankohtainen aihe liiketalouden näkökulmasta myös muilla liike-elämän aloilla, ja se on muodostunut lähivuosien aikana hyvin näkyväksi ilmiöksi muun muassa kaupoissa, pankeissa, posteissa ja jopa verkkokaupassa. Näin ollen aiheen tutkiminen ja siihen perehtyminen on kaiken kaikkiaan erittäin mielenkiintoista, mutta myös hyödyllistä ja kannattavaa.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa Yritys X:lle selvitys lisämyynnin kehittymisestä vuodelta 2010, jonka myötä yritys saa arvokasta tietoa lisämyyntiin käytettyjen toimenpiteiden ja menetelmien hyödyistä ja toimivuudesta lisämyynnin kehittämisessä. Tutkimuksen pohjalta Yritys X saa pelkkiä avainlukuja konkreettisemmän käsityksen tapahtuneesta kehityksestä, jonka perusteella yritys voi nähdä mitä asioita on tehty oikein, missä on vielä parannettavaa ja kehitettävää, tai mitä voitaisiin tehdä toisin. Näin yritys voi jatkossa keskittää voimavaroja ja resursseja oikeanlaisiin ja hyväksi havaittuihin menetelmiin esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla tai motivoidakseen ”konkarimyyjiä” parempiin myyntisuorituksiin.

Myynti on erittäin laaja-alainen aihe, josta on kirjoitettu kymmenittäin kirjoja jo pelkästään Suomessa, ulkomaisista teoksista puhumattakaan. Tämän vuoksi opinnäytetyön ja tutkimuksen aihe on rajattu selkeästi lisämyyntiin ja sen kehittämiseen, jolloin työ säilyttää punaisen langansa ja voi edetä johdonmukaisesti tavoitteesta tutkimusongelmaan, ongelman ratkaisuun, tutkimustuloksien esittelyyn ja johtopäätöksiin.

1.2 Yritys X

Tutkimuksen kohdeyrityksenä ja toimeksiantajana toimii Yritys X, joka on osa isompaa ketjen vähittäiskauppaketjua. Yrityksellä on noin 140 myymälää Pohjoismaissa, joista yksitoista toimii Suomessa. Tutkimus perustuu yrityksen myynnin avainlukuihin, jonka vuoksi yritys haluaa pysyä tutkimuksessa nimettömänä. Siksi kohdeyritys kulkee tutkimuksessa nimellä Yritys X.

Tutkimuksessa käytetään Yritys X:n yhdestätoista Suomen myymälästä kymmentä myymälää, jotka ovat olleet olemassa koko tutkimusajankohdan ajan, eli vuosina 2008-2010. Tutkimuksessa ei siten oteta huomioon niitä myymälöitä, jotka ovat joko aloittaneet tai lopettaneet

tuon ajanjakson aikana. Näin saadaan mahdollisimman luotettava ja todenmukainen tutkimustulos Yritys X:n lisämyyntien kehittymisestä.

2 MYyntIPROSESSI

Myyntiprosessin hallinta on avaintekijä tulokselliseen myyntiin tähdätessä. Se sisältää myyntitapahtuman etenemisen vaiheittain ensikontaktista kaupan päättämiseen. Nämä vaiheet tuntemalla myyjä osaa edetä oikein myyntitapahtuman aikana ja johdattaa sitä oikeaan suuntaan. Vaikka myyntiprosessi kulkee pääsääntöisesti saman kaavan mukaan, tulee se kuitenkin suunnitella ja laatia yrityskohtaisesti, jotta se palvelee kunkin yrityksen toimintaa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kun myyntiprosessi on tarkoin mietitty ja suunniteltu, se luo yhtenäiset toimintatavat ja edellytykset myyntitapahtuman onnistuneelle ja tulokselliselle läpiviemiselle. (Laine 2008, 60) Jotta myyjä voi kehittää myyntitaitojaan, on hänen hallittava myyntiprosessin eri vaiheet (Jobber & Lancaster 2006, 246-247).



Kuva 1 Myyntiprosessin vaiheet (Mukailtu Rubanovitsch & Aalto 2007, 35)

Yritys X on laatinut selkeän konseptin myyntiprosessistaan, johon jokainen yrityksen myyjä on tutustunut sekä sitoutunut noudattamaan sitä. Myyntiprosessi kulkee nimellä SHOES, joka on lyhenne seuraavista sanoista:

- | | |
|-----------|--|
| S = Store | Varmistan, että myymälä on puhdas ja siisti. Varmistan, että täytöt tehdään joka aamu ja huolehdin täytöistä myös päivän aikana. Päivitän omat tietoni ajankohtaisista lehti-ilmoituksista/ kampanjoista/ markkinointisuunnitelmasta/ kilpailuista. Luen info-aulun tiedotteet ennen jokaista työvuoroani. |
| H = Hi | Olen aktiivinen myyjä, en seisoskele toimettona kassan takana. Kehonkieleni on avoin ja positiivinen. Olen aina asiakkaan saatavilla. Huomioin kaikki asiakkaat ja tervehdin heitä. Lähestyn asiakasta uudelleen tervehtimisen jälkeen. |

- O = Offer Olen ajan tasalla mallistosta ja volyymi/voittajatuotteista. Varmistan, että myymälä inspiroi asiakkaita ostamaan. Varmistan, että markkinointimateriaali ja hintakyltit ovat esillä ja oikeilla paikoillaan. Muistan aina lisämyynnin jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Seuraan muodin trendejä aktiivisesti.
- E = Effort Osaan kuunnella ja tulkita asiakkaan tarpeita. Esittelen asiakkaalle eri vaihtoehtoja ja kerron ajankohtaisista tuotteista ja tarjouksista. Osoitan aitoa kiinnostusta jokaista asiakasta kohtaan. Sopeudun erilaisiin tilanteisiin ja asiakkaisiin - hyvä mieli, tyytyväinen asiakas.
- S = Sales Olen aktiivinen myyjä sekä myymälässä että kassalla. Harjoittelen eri tuotteisiin sopivia myyntiargumentteja. Myyn asiakkaalle useita hoitotuotteita ja ehdotan toisenkin kenkäparin ostoa. Asetan itselleni haastavan tavoitteen jokaiselle päivälle/ viikolle, sekä seuraan tuloksia ja parannan niitä. Tiedän myymäläni myyntitavoitteet/ avainluvut ja annan oman tärkeä panokseni niiden saavuttamiseksi.

2.1 Ensikontakti

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle myyjän ja asiakkaan ensikontaktista, jolloin välitön ensivaikutelma muodostetaan oheisviestinnän, kuten eleiden, ilmeiden ja liikkeiden, sekä äänenkäytön perusteella (Edu.fi). On tärkeää, että myyjä lähestyy liikkeeseen tulevaa asiakasta viipymättä, ottaa katsekontaktin sekä tervehtii iloisesti. Positiivinen ja reipas myyjä kiinnittää asiakkaan huomion, ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Onnistunut ensivaikutelma auttaa myyntiprosessin etenemistä oikeaan suuntaan ja kohti toivottua lopputulosta. Mikäli asiakkaan huomioiminen laiminlyödään, saattaa asiakas turhautua ja ajatella, että häntä vähätellään tai pidetään itsestäänselvyytenä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68-69). Myyjän ei tule koskaan myöskään arvioida asiakkaita ja heidän ostohalukkuuttaan iän tai ulkonäön perusteella, vaan tervehtiä ja olla jokaisen asiakkaan saatavilla ulkoisista tekijöistä riippumatta.

Yritys X:n myyntiprosessin aloittaa kohdat Store ja Hi. Hyvän ensivaikutelman luomiseksi myymälä pidetään puhtaana ja siistinä, sekä hyllyt täytetään runsaiksi ja houkutteleviksi asiakkaita varten. Liike on täynnä ajankohtaisia tuotteita ja myymälä näyttää visuaalisesti kutsualta. Myyjä pyrkii huomioimaan jokaisen liikkeeseen saapuvan asiakkaan tilanteeseen sopivalla tavalla, jolloin myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on ikään kuin avattu ja uudelleen lähestyminen on puolin ja toisin myöhemmässä vaiheessa helpompaa. Myyjän iloinen tervehdys osoittaa asiakkaalle, että hänet on huomattu ja myyjä on valmis palvelemaan häntä. Asiakkaiden huomioimista ei tule unohtaa myöskään kiireessä tai kun myyjä on liikkeessä yksin.

Jos myyjä palvelee toista asiakasta, eikä pysty varsinaisesti tervehtimään muita liikkeeseen saapuvia asiakkaita, tulee myyjän kuitenkin osoittaa, että heidätkin on huomattu esimerkiksi katsekontaktilla, hymyllä ja nyökkäämällä.

2.2 Tarvekartoitus

Ensikontaktin jälkeen myyjä lähestyy asiakasta uudestaan tarvekartoituksen kautta, jonka avulla myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet, odotukset ja toivomukset. Kartoitus tehdään pääasiassa avoimilla kysymyksillä, jolloin vältetään keskustelun helposti katkaisevat kyllä - ja ei - vastaukset. (Vuorio 2008, 65, 67). Rubanovitschin ja Aallon (2007, 77) mukaan huolellisesti tehdyn kartoituksen myötä asiakkaan kokonaistarve saadaan selvitettyä, ja näin hänelle on mahdollista tarjota yksittäisen tuotteen sijasta kokonaisvaltaisempaa ratkaisua lisätuotteiden myötä.

Kartoitusvaiheessa myyjän tulee olla enemmänkin kysyjän ja kuuntelijan roolissa, ja antaa pääpuheenvuoro asiakkaalle (Vuorio 2008, 65, 67). Kuuntelun ohella myyjän on hyvä tarkkailla asiakkaan kehonkieltä ja äänensävyä, sekä koettaa samaistua asiakkaan puhetyyliin. Jos asiakas puhuu rentoa kieltä, voi myyjäkin puhua rentoon sävyyn. Jos asiakkaan puhetyyli on virallinen, kannattaa myyjänkin pyrkiä samaan. Asiakkaat käyttävät puhuessaan monesti avainsanoja, joita he painottavat ja toistelevat, joita myös myyjän on hyvä käyttää. Näin asiakkaalle tulee tunne, että hän on tullut kuulluksi ja häntä ymmärretään. (Marckwort 2011, 68, 108).

Yritys X:n myyjä lähestyy asiakasta tervehtimisen jälkeen uudestaan, kun asiakas on ensin ehtinyt hieman kiertää liikettä ja tutustua valikoimaan. Tällöin myyjä osoittaa asiakkaalle, että on asiakkaan käytettävissä ja auttaa häntä mielellään. Myyjä voi tarjota apuaan esimerkiksi etsimällä asiakkaalle oikean koon kengästä ja tarjoamalla paria sovitettavaksi. Sovitukseen myyjä laittaa useimmiten joko toiseen tai molempiin kenkiin pohjalliset, ja kertoo niiden hyödyistä ja tuomasta mukavuudesta, jonka jälkeen asiakas saa itse kokeilla ja muodostaa oman mielipiteensä. Näin myyjä tarttuu lisämyynnin mahdollisuuteen, mutta koska asiakas saa tehdä itse oman valintansa, tämä ei tunnu tyrkyttämiseltä. Moni pohjallisia sovittanut asiakas huomaa niiden tekevän kengistä entistä mukavammat ja haluaa ostaa ne kenkien lisäksi.

Tarvekartoitus etenee Yritys X:n myyntiprosessin kohtien Offer ja Effort mukaan, joissa painotetaan lisämyyntiä sekä asiakkaan kuuntelua ja tarpeiden tulkitsemista. Nämä kohdat liittyvät vahvasti tarvekartoitukseen, mutta niistä puuttuu kuitenkin ohjeistus kysymysten esittämiseen asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi. Kysymysten tärkeyttä ei voida korostaa tarpeeksi,

sillä muun muassa Rubanovitschin ja Aallon (2007, 78-79) mielestä kysymyksiä esittämällä voidaan rakentaa asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta, sekä lisätä asiakastyytyvääsyyttä ja -uskollisuutta oikeanlaisten ja sopivien tuotteiden myymisen kautta. Kysymysten avulla on tärkeää selvittää millaista ja millaiseen tilanteeseen sopivaa tuotetta asiakas tarvitsee, sillä sopimattoman tai väärän tuotteen myyminen voi olla epäedullista asiakassuhteen luottamuksen ja jatkumisen kannalta.

Vaikka kysymysten esittäminen on rutiininomaista myös Yritys X:n myyjien työssä, tulisi kysymysten tärkeyttä korostaa myös SHOES- myyntiprosessissa, jolloin se kannustaisi myyjiä entistä huolellisemman ja kokonaisvaltaisemman tarvekartoituksen tekemiseen. Sopivia avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Minkälaisia kenkiä olet etsimässä?” tai ”Minkälaiseen tilaisuuteen kengät tulevat?”. Toisinaan myyjä voi käyttää myös johdattelevia kysymyksiä, kuten ”Eivätkö nämä saappaat olekin ihanat?” tai vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä positiivisella kommentilla, kuten ”Nuo kengät sopivat erinomaisesti laukkusi kanssa!”.

2.3 Tuote-esittely

Tarvekartoituksen pohjalta siirrytään tuote-esittelyyn, jolloin myyjä pystyy ehdottamaan asiakkaalle vaihtoehtoisia tuotteita, jotka soveltuvat hänen tarpeisiinsa parhaiten. Tuotteen ominaisuuksien sijaan esittelyssä tulee painottaa tuotteen hyötyjä, sillä asiakas tekee ostopäätöksensä tuotteen tuomien hyötyjen perusteella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98). Tässä yhteydessä asiakas yleensä esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä liittyen tuotteeseen tai hintaan. Vastaväitteisiin tulee reagoida ystävällisesti ja asiallisesti, sekä perustella tuotteen hyödyt uudelleen asiakkaan tarpeisiin viitaten (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118-119).

Asiakas yrittää usein myös tinkiä ja testata mahdollisuuksiaan alennuksen saamiseen, jolloin asetettu hinta täytyy saada pysymään. Taitava myyjä kykenee tekemään kauppaa täydellä hinnalla, ja tiedostaa, että jokainen saatu euro nostaa yrityksen katetta ylöspäin. Perusteetomat alennukset puolestaan vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kokonaisyhteisiin ja tulokseen (Rope 2009, 175-176). Mikäli asiakas saa kerran alennusta, hän tinkii myös jatkossa ja olettaa sen olevan käytäntö. Kun asiakas huomaa, ettei näin olekaan, saattaa asiakassuhde päättyä, koska asiakkaan odotuksia ei täytetty. Alennuksen antaminen voi siten helposti kääntyä itseään vastaan sekä asettaa myyjät kiusalliseen tilanteeseen alennusta tivaavan asiakkaan edessä.

Tuote-esittely tapahtuu Yritys X:ssä kohdan Effort mukaisesti, jolloin myyjä esittelee asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja ja sesongin uutuuksia. Tarvekartoituksen pohjalta saadun tiedon lisäksi myyjän on tunnettava ja oltava tietoinen sen hetken mallistosta ja tuotteista, jotta

asiakkaan tarpeisiin soveltuvien vaihtoehtoisten kenkien ja oheistuotteiden tarjoaminen sujuu luontevasti.

2.4 Lisämyynti

Tuote-esittelyn päätteeksi asiakkaalle on löydetty yksi tai useampi mieleinen tuote, jolloin kauppa pyritään viimeistelemään vielä lisämyynnillä. Lisämyynti tarkoittaa sitä, että myyjä tarjoaa asiakkaalle lisää ostettavaa, ja pyrkii siten kasvattamaan yrityksen myyntejä omalla henkilökohtaisella panoksellaan (Taloussanomat.fi 2010). Lisämyynti on myynnin edistämistä parhaimmillaan, sillä se ei aiheuta yritykselle ylimääräisiä kustannuksia, toisin kuin markkinointi tai kampanjoiden suunnittelu. Yritys X:ssä lisämyynnin tekeminen helpottuu huomattavasti, kun jo tarvekartoitusvaiheessa on kerrottu asiakkaalle kenkiin soveltuvista hoitotuotteista ja asiakas on saanut pohjalliset sovitettavaksi kenkien kanssa. Ennen lopullista kaupan päättämistä myyjä ottaa tuotteet uudestaan puheeksi ja ehdottaa rohkeasti kauppaa myös lisätuotteista. Lisämyyntiä tarkastellaan tarkemmin kolmannessa luvussa Lisämyynti ja sen kehittäminen.

2.5 Kaupan päättäminen

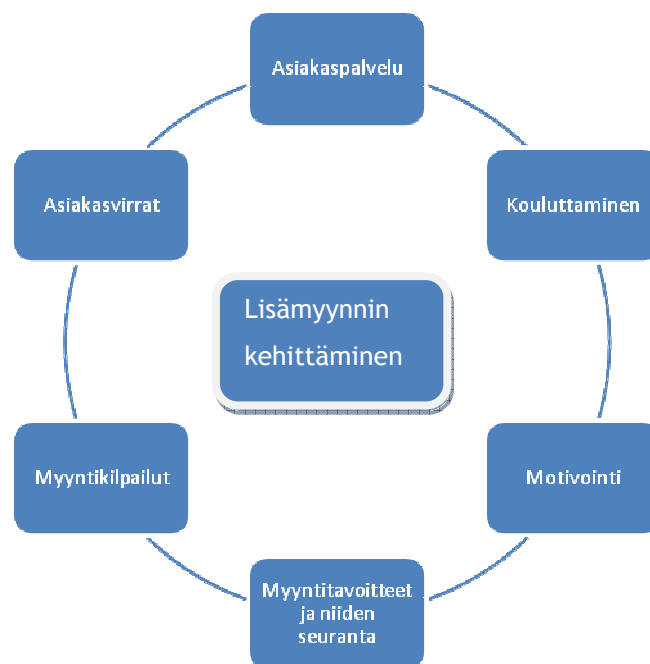
Myyntiprosessi päätetään kaupan tekemiseen. Joissakin tilanteissa asiakas ei osaa tehdä itse päätöstä ja jää miettimään ostaako tuotteen vai ei. Tällöin myyjän tulee helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja ehdottaa rohkeasti kaupan tekemistä. Myyjän tulee myös osata tunnistaa asiakkaan ostosignaalit, ja reagoida niihin oikealla hetkellä. Ostosignaali viestii ostohalukkuudesta, joka ilmenee esimerkiksi asiakkaan tiedustellessa tuotteen yksityiskohtia tai hintaa. (Rummukainen 2009, 116-117). Rummukaisen (2009, 119) mukaan ostosignaaliin tulee vastata lauseella, johon sisältyy jonkinlainen ostopäätöskysymys. Hyvä ostopäätöskysymys on muun muassa sellainen, jossa asiakkaalle annetaan kaksi vaihtoehtoa. ”Punainen vai keltainen?” Tällöin asiakas alkaa automaattisesti pohtia jompaakumpaa vaihtoehtoa.

Kaupan päätöksen jälkeen on tärkeää, että asiakkaalle jää hyvä mieli tehdyistä kaupoista ja saamastaan palvelusta, jolloin asiakas poistuu liikkeestä tyytyväisenä. Hyvä loppuvaikutelma luodaan ystävällisellä hymyllä ja asiakkaan hyvästelemisellä tilanteeseen sopivalla tavalla. Esimerkiksi asiakkaan ostettua kengät ylioppilasjuhliinsa, voi myyjä toivottaa hänelle mukavia juhlia kaupan päätteeksi. (Aedu.fi) Myyntiprosessi päätetään Yritys X:ssä kohdan Sales mukaisesti. Myyntiprosessi tulee päättää siten, että asiakkaalle jää hyvä mielikuva ostostapahtumasta ja yrityksestä. Tuotteisiin ja palveluun tyytyväinen asiakas palaa todennäköisimmin liikkeeseen uudestaan ja suosittelee yritystä muillekin.

3 LISÄMYyntI JA SEN KEHITTÄMINEN

Onnistuneen myyntiprosessin tuloksena asiakas on valmis tekemään päätöksen myyjän esittelemistä tuotteista ja ostamaan. Avuliaan ja ystävällisen palvelun siivittämänä asiakas on tyyppillisesti hyvällä tuulella, jolloin tilanne on otollinen myös lisämyynnin tekemiselle. Kun myyjä on tehnyt huolellisen tarvekartoituksen myyntiprosessin aikana, on oheistuotteiden myyminen tässä vaiheessa helppoa ja palvelee myös asiakkaan tarpeita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152.)

Lisämyynnin kehittämiseen panostaminen on järkevää, sillä lisämyynnin vaikutukset yrityksen kokonaismyynteihin ovat usein mittavia. Tässä luvussa käsitellään lisämyynnin merkitystä sekä yrityksen että asiakkaan kannalta, sekä sen kehittämisen kannalta tärkeitä osa-alueita, joita ovat asiakaspalvelu, myyjien kouluttaminen, motivointi, myyntitavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta, myyntikilpailut sekä asiakasvirtojen kasvattaminen.



Kuva 2 Lisämyynnin kehittämisen osa-alueet

3.1 Lisämyynnin merkitys yritykselle ja asiakkaalle

Ropen (2004, 30-31) mukaan lisämyynillä on monia hyviä vaikutuksia niin yrityksen kuin asiakkaidenkin kannalta. Yrityksen näkökulmasta lisämyynti on kannattavaa, sillä jokainen pienikin lisämyynti kasvattaa kertakauppaa suuremmaksi. Pitkällä aikavälillä lisämyynnin vaikutukset yrityksen kokonaismyynteihin ja kumulatiiviseen katteeseen ovat usein merkittäviä. Lisä-

myynnin avulla voidaan myös osoittaa palveluhalukkuutta ja ystävällisyyttä, sekä sitä kautta nostaa asiakaspalvelukokemuksen arvoa. Näin ollen myyjän tulee olla valppaana ja pyrkiä kaikissa mahdollisissa tilanteissa lisämyyntiin. Rummukaisen (2009, 91) mielestä keskivertomyyjän pahin virhe on tyytyä liian vähään ja lopettaa myynti siinä vaiheessa, kun on onnistunut tekemään kaupat yhdestä tuotteesta. Hänen mukaansa hyvä myyjä on rohkea, eikä epäile tarjota asiakkaalle lisä tuotteita.

Ojasen (2010, 97) mukaan lisä tuotteiden tarjoaminen on tärkeää, sillä monesti asiakas ei itse huomaa tai muista tarvitsevana jotakin oheistuotetta, ennen kuin sille on käyttöä konkreettisesti. Esimerkiksi voidaan ottaa tilanne, jossa mies on ostamassa kaukosäädintä elektroniikkaliikkeessä. Kun hän saapuu kotiin, hän avaa paketista juuri ostamansa kaukosäätimen ja istahdtaa sohvalle testaamaan sitä. Silloin hän muistaa, ettei hänellä ole laitteeseen paristoja ja harmistuu. Ongelma olisi ratkaistu, jos elektroniikkakaupan myyjä olisi kassalla kysynyt paristotilanteesta. Tällainen pieni lisämyynti olisi ollut erinomaista asiakaspalvelua ja jäänyt positiivisena asiakkaan mieleen. Lisämyynnin kautta on mahdollista tarjota asiakkaalle suurempi hyöty sijoituksestaan.

3.2 Lisämyynti Yritys X:ssä

Lisämyynti on kuulunut Yritys X:n toimintaan siinä määrin aina, että kenkien ohella on ollut myytävänä myös erilaisia hoitotuotteita ja pohjallisia, sekä Yritys X:n myyjät on ohjeistettu kertomaan asiakkaalle kenkien oston yhteydessä kenkien hoito-ohjeet ja hoitamiseen soveltuvat tuotteet. Kyse on kuitenkin ollut enemmänkin opastamisesta tai suosittelusta, eikä niinkään myymisestä. Vuonna 2010 Yritys X alkoi kuitenkin panostaa lisämyynnin kehittämiseen ja halusi nostaa lisämyynnin keskeiseksi osaksi jokapäiväistä myyntityötä. Lisämyynnin kehittämiseksi Yritys X asetti jokaiselle myymälälle ja myyjälle lisämyyntitavoitteet, joita seurattiin koko vuoden ajan aktiivisesti. Myyjille järjestettiin vuoden aikana myös koulutuksia ja myyntikilpailuja lisämyynnin kasvattamiseksi.

Alkuvuodesta 2010 lisämyynti aiheutti Yritys X:n myyjien keskuudessa hieman hämmästyä ja epäuskoa myyntitavoitteisiin pääsemisestä. Lisämyynti saattoi tuntua joistakin myyjistä epämiellyttävältä tyrkyttämiseltä, eikä monikaan uskonut kykenevänsä tekemään ylimääräistä myyntiä myyntitapahtuman yhteydessä. Koulutusten myötä myyjät saivat kuitenkin lisää tietoa lisämyynnistä ja sen merkityksestä asiakastyytyvyyden ja palvelun näkökulmasta, sekä taitoja lisämyynnin tekemiseen. Vähitellen lisämyynti muodostui kuitenkin tärkeäksi osaksi myyntityötä ja myyntirutiineja, ja se nähtiin positiivisena asiana sekä yrityksen että asiakkaan kannalta. Lisämyynnin kehittämiseen panostaminen on osoittautunut kannattavaksi Yritys X:n kohdalla, sillä sen avulla yritys on saanut keskiöstöstä, hoitotuotteiden myyntiä sekä koko-

naismyyntejä kasvatettua. Lisämyynti edesauttoi myös siinä, että Yritys X teki vuonna 2010 kaikkien aikojen parhaan myyntituloksensa Suomessa koko kahdentoista vuoden olemassa olonsa aikana.

Lisämyynti tapahtuu Yritys X:ssä pääasiassa hoitotuotteita myymällä. Hoitotuotteiden avulla voidaan pidentää kenkien käyttöikää ja lisätä niiden mukavuutta, jolloin asiakas saa suuremman hyödyn sijoituksestaan. Hoitotuotteiden myynnillä voidaan kasvattaa myös asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta, sillä asianmukaisesti hoidetut kengät kestävät käytössä paremmin ja pysyvät paremman näköisinä, kuin hoitamattomat kengät. Tällöin hoitotuotteita käyttänyt asiakas mieltää ostamansa kengät hyväksi ja laadukkaiksi, ja ostaa samasta yrityksestä todennäköisimmin myös seuraavat kenkensä. Taitavasti tehty lisämyynti onkin tehokas keino edistää tulevia myyntejä (Rope 2004, 31).

3.3 Asiakaspalveluun panostaminen

Tänä päivänä, kun tarjonta kasvaa kasvamistaan, on yritysten kyettävä erottumaan edukseen muiden kilpailijoiden joukosta. Vuorion (2008, 110) mukaan erottuminen edellyttää ammattimaista otetta, myyntitaitoja ja kykyä herättää asiakkaan kiinnostus. Denny (2009, 149-150) puolestaan uskoo, että paras ja varmin keino päihittää kilpailijat on antaa asiakkaille erinomaista ja mieleen painuvaa palvelua, jollaista ei saa muualta. Hänen mukaansa erinomainen asiakaspalvelu on vielä jotakin enemmän, mitä asiakas odottaa saavansa tai mistä on maksanut. Se on jotain yllättävää ja ylimääräistä.

Esimerkiksi voidaan ottaa tilanne, jossa asiakas on tuonut pukukenkänsä takaisin liikkeeseen, koska kengän sauma on ratkennut vain kahden viikon käytön jälkeen. Tarjotakseen hyvää asiakaspalvelua, myyjä täyttää asiakkaan odotukset, ja korjauttaa kengät suutarilla jälleen käyttökelpoisiksi. Mikäli myyjä haluaa erottua kilpailijoistaan ja tarjota vielä jotain enemmän, kuin mitä asiakas odottaa saavansa, hän myös putsaa ja käsittelee kengät asianmukaisilla hoitotuotteilla ennen niiden luovutusta asiakkaalle. Tällöin asiakas saa kenkensä takaisin huolellisesti korjattuina sekä puhtaina, lankattuina ja kiiltävinä. Tämä on pieni vaiva myyjälle, mutta tuo asiakkaalle hyvän mielen sekä tunteen, että hänen odotuksensa on ylitetty.

Asiakkaat pitävät asiakaspalvelun laatua tärkeänä tekijänä tehdessään ostopäätöksiä. Huono palvelu tai asiakkaan huomioimattomuus voivat johtaa herkästi siihen, että asiakas jättää ostamatta jonkin tuotteen, joka hänen oli alun perin tarkoitus ostaa, ja siirtyy kilpailijalle. Tämän mahdollistaa tämän päivän laaja tarjonta, jolloin asiakkaalla on valinnanvaraa, eikä hänen tarvitse tyytyä kehuun palveluun. Jo yksikin negatiivinen kokemus voi saada asiakkaan jättämään yrityksen, tai pahimmassa tapauksessa tuottamaan yritykselle tietoista harmia

kielteisten puheiden tai tekojen kautta. (Isohookana 2007, 44). Mikäli myyjä huomaa tehneensä virheen, kuten laskuttaneensa väärin tai myyneensä väärän tuotteen, tulee hänen reippaasti ilmoittaa asiakkaalle tapahtuneesta virheestä ja kertoa, kuinka aikoo korjata sen (Graham 2010). Asiakas arvostaa rehellisyyttä ja myyjän halukkuutta selvittää tapahtunut vahinko.

Jotta yritys kykenee täyttämään asiakkaan odotukset, sekä tarjoamaan vielä enemmän, on yrityksen jatkuvasti panostettava asiakaspalvelun laatuun ja koulutettava henkilökuntansa työskentelemään näiden arvojen mukaisesti. Onnistuneet asiakaspalvelukokemukset synnyttävät pitkäaikaisia ja pysyviä asiakassuhteita, jotka ovat merkittäviä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Graham (2010) myös muistuttaa, että asiakkaat tulee aina ottaa vastaan erinomaisen asiakaspalvelun kera, olivatpa he ostamassa jotakin tai eivät. On tärkeää viestittää heille, että heitä arvostetaan ja heidän asiakkuudestaan ollaan kiitollisia.

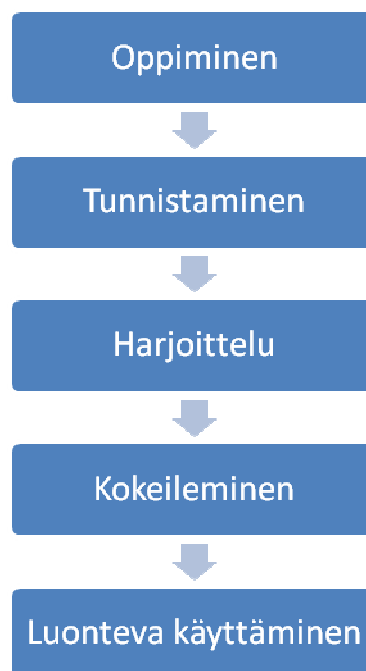
3.4 Kouluttaminen

Usein saatetaan ajatella, että hyväksi myyjäksi synnytyään ja, että toiset ovat luonnostaan parempia myyjiä kuin toiset. Se voi pitää paikkansa, että joillakin on luontaisia edellytyksiä hyvään myyntityöhön, kuten empatiakykyä, itsevarmuutta ja sanavalmiutta, mutta tosiasia on kuitenkin se, että huippumyijäksi kehittyminen vaatii jatkuvaa opiskelua, koulutusta ja halua kehittää itseään. (Hakala & Michelsson 2009, 83, 169-170). Toinen väärä luulo on, että vain uudet työntekijät tarvitsevat koulutusta. Kertaaminen ja uusien asioiden opettaminen lisäävät myös jo pidemmän aikaa yrityksessä työskennelleiden motivaatiota ja intoa työtään kohtaan, kasvattavat heidän tuloksenteekokykyään, antavat uusia näkökulmia ja mahdollistavat tietojen ja taitojen päivittämisen (Alexander 3/2011).

Myyjien kouluttaminen on kannattavaa ja hyödyllistä, sillä yrityksen liiketoiminta on heidän käsissään. Kouluttamisen kautta myyjät saavat lisää tietoa ja taitoja, joiden avulla he voivat vastata paremmin myynnin haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Myyjille tulee opettaa koulutuksissa sekä myyntitaitoja että tuotetietoutta, sillä jos myyjä ei tiedä kuinka myydä tai tunne tarpeeksi hyvin myytäviä tuotteita tai palveluja, ei myynti voi olla riittävän tehokasta eikä tuloksellista (Test 3/2006). Myyjät ovat yrityksen tärkein voimavara ja menestystekijä, johon koko yrityksen liiketoiminta perustuu. Heidän ammattitaitoaan ja suorituskyykyään ylläpitämällä ja kehittämällä yritys voi parantaa myös omaa kilpailukykyään (Röksi 2009). Näin ollen, mikäli yritys haluaa menestyä ja kasvattaa liiketoimintaansa, on myyjien kouluttamiseen ja kehittämiseen panostaminen tärkeää. Se on satsaus yrityksen tulevaisuuteen ja maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

Hakalan & Michelssonin (2009, 170, 174) mukaan myyjiä tulee kouluttaa säännöllisesti, jotta tuloksista tulee pysyviä. Kerran vuodessa järjestetty koulutus nostaa myyntilukemia usein vain hetkellisesti, jonka jälkeen lukemat laskevat jälleen takaisin samalle vanhalle tasolle. Erillisten koulutuspäivien tai -tilaisuuksien ohella on vähintäänkin yhtä tärkeää, että esimies ohjaa ja neuvoo myyjiä päivittäin, antaa rakentavaa palautetta sekä puuttuu nopeasti havaitsemiinsa epäkohtiin. Näin myyntiä haittaavat tai hidastavat toimintatavat saadaan karsittua nopeasti pois, ja yritys saa myyntitiiminä voimavarat parhaiten käyttöönsä. Koska esimies tuntee alaisensa henkilökohtaisesti, voi hän valmentaa alaisiaan mahdollisimman tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, jolloin jokaisen osaaminen, taito ja kyvyt tulevat tehokkaasti käyttöön (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85).

Myyntiin ei ole olemassa oikeaa tapaa tai tekniikkaa, vaan jokaisen myyjän täytyy löytää oma tyyli myymiseen, joka tuntuu luontevalta ja sopii omaan persoonaan ja ajatusmaailmaan. Oman myyntityylin voi löytää parhaiten seuraamalla muita myyjiä sekä käymällä mahdollisimman paljon erilaisissa myyntikoulutuksissa, joista voi poimia itselleen sopivia tapoja ja tekniikoita. Myyntikoulutukset puolestaan tulee rakentaa siten, että niissä vältetään liiallista teoreettisuutta tai neuvomista, miten asiat tulee täsmälleen tehdä, ja pyritään enemmänkin käytännönläheiseen lähestymistapaan (Hakala & Michelsson 2009, 86). Pitkänen (2009, 25-26) kuitenkin muistuttaa, että vaikka koulutuksissa voidaan opettaa monenlaisia taitoja, täytyy tärkeimpien asioiden, kuten innostuksen, luontevuuden ja aidon kiinnostuksen asiakkaita ja myyntityötä kohtaan tulla ihmisestä itsestään. Niitä ei voida opettaa.



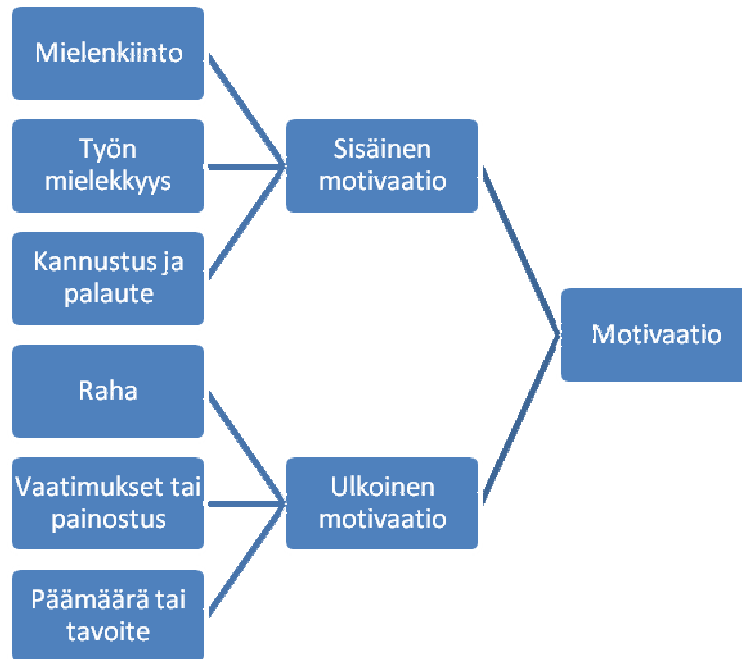
Kuva 3 Uusien taitojen hankkiminen (Connor & Pokora 2007, 176)

Koulutuksissa opitut uudet taidot vaativat ensin työstämistä ennen kuin ne tulevat luontevasti käyttöön ja osaksi myyntirutiineja. Connorin & Pokoran (2007, 176-178) mukaan tehokkaaseen koulutusohjelmaan kuuluu siten kuvan 3 mukaisesti viisi vaihetta: oppiminen, tunnistaminen, harjoittelu, kokeileminen ja luonteva käyttäminen. Ensin koulutustilanteessa opitaan uusia tietoja ja taitoja, jonka jälkeen opetellaan tunnistamaan tilanteet, joissa niitä tulee käyttää. Tämän jälkeen taitojen käyttämistä harjoitellaan pienryhmissä, joissa jokainen on vuorollaan myyjä, asiakas ja tarkkailija. Harjoittelun avulla osanottajat saavat kokemusta erilaisista käytännötilanteista, sekä oppivat tekemään ratkaisuja ja selviytymään tilanteista mallikkaasti. Koulutuksen jälkeen opittuja taitoja kokeillaan ja käytetään oikeissa asiakastilanteissa, sekä raportoidaan omia kokemuksia päivittäisistä suoriutumisista. Kun koulutuksesta on kulunut useita kuukausia, osallistujilta kysytään koulutuksen vaikutuksista heidän työhönsä, tekevätkö he nyt jotakin erilailla sekä onko koulutusohjelman tiedot ja taidot sulautuneet osaksi uusia myyntirutiineja.

Connor & Pokora (2007, 178) vertaavat uusien taitojen hankkimista pyörällä ajamisen opetteluun. Ensin olet tietämätön taitojen puuttumisesta, sillä et ole koskaan kokeillut ajamista. Sitten kokeilet ja kaadut. Tämän jälkeen, jos oikein keskityt, pysyt pystyssä ensin muutamia sekunteja ja sitten minuutteja. Lopulta nouset pyörän selkään ja ajat miettimättä edes koko asiaa - taidosta on tullut automaattinen. Samalla tavalla myös myyntitaidot kehittyvät koulutusohjelman kautta oppimisesta automaattiseksi toiminnaksi, ja lopulta osaksi päivittäisiä myyntirutiineja.

3.5 Motivointi

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, joka ohjaa yksilöä toimimaan jonkin tietyn päämäärän tai tehtävän saavuttamiseksi (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20). Motivaation taso puolestaan määrittelee sen, kuinka tehokkaasti käytettävissä olevat resurssit - äly, energia ja tunteet - suunnataan tavoitteisiin pääsemiseksi ja kuinka tehokkaasti tavoitteisiin pyritään (Nieminen & Tomperi 2008, 31). Motivointi ja motivaation ylläpitäminen ovat tärkeitä tekijöitä myyntityössä, sillä motivoitunut työntekijä yrittää muita enemmän, keskittyy paremmin, suoriutuu tehtävistään laadukkaammin, sekä sitoutuu työhön ja työyhteisöön (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 15). Jotta myyjä kykenee tuloksekkaaseen myyntityöhön ja lisämyyntiin, hänen täytyy olla motivoitunut siitä mitä tekee.



Kuva 4 Motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä (Mukailtu Luoma ym. 2004, 21-22)

3.5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, mutta pääpiirteittäin motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy omista kiinnostuksen kohteista, eikä sen syntymiseen tarvita erityisiä palkkioita. Myyntityössä sisäinen motivaatio voi muodostua esimerkiksi työn mielekkyydestä ja halusta tehdä myyntityötä. Se ei ole riippuvainen menestyksestä, eikä se vähene, vaikka myynti sujuisi joskus heikommin. Ulkoiseen motivaatioon puolestaan vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten ulkopuolelta tulevat vaatimukset, painostus tai kannustus. Siihen voi vaikuttaa myös jokin päämäärä tai tavoite, kuten esimerkiksi myyntimenestys tai palkka (HSE 2007). Luoma ym. (2004, 21) kuitenkin painottavat, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin ne ovat keskenään riippuvaisia ja täydentävät toisiaan.

Laineen (2008, 234) mukaan motivaatioon vaikuttaa ensisijaisesti myynnin johto, ja tältä saatava huomioiminen ja kannustus. Kukaan ei jaksakaan olla motivoitunut työstään, jos sitä ei arvosteta eikä siitä saada palautetta. Jotta motivaatio saadaan syntymään ja säilymään, on tärkeää, että esimies tapaa säännöllisesti alaisiaan, antaa rakentavaa palautetta sekä tukee ja kannustaa heitä työssään. Kun myyjät tietävät, että heillä on esimiehensä tuki ja kannustus, he myös antavat vastineeksi parempia myyntituloksia. Positiivinen asenne ja työympäristö kannustavat parempiin suorituksiin (Test 2006). Sanonta ”hymy tarttuu” pitää paikkansa. Innostunut ja motivoitunut esimies heijastaa innostustaan myös ympärilleen, ja vaikuttaa siten alaisiinsa positiivisella tavalla (Ristikangas & Ristikangas 2010, 232-233).

Motivaatiota voidaan synnyttää myös innostavien ja houkuttelevien tavoitteiden kautta, jotka motivoivat myyjiä etenkin, jos niistä on keskusteltu ja sovittu yhdessä. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työn mielekkyyttä ja tekee siitä motivoivampaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 234-236). Hakalan & Michelssonin (2009, 124) mukaan pitkäkestoisin motivaation lähde on kuitenkin vastuu. Sen kautta työntekijä kokee, että hänellä on jokin tärkeä tehtävä hoidettavanaan ja että hänen panostustaan sen eteen arvostetaan. Tiivistettynä työmotivaatio syntyy hyvästä esimiestyöstä, avoimesta organisaatiokulttuurista ja vuorovaikutuksesta, työn organisoinnista, palkitsemisesta sekä tarjoamalla työntekijöille riittävästi haasteita ja vastuuta (Luoma ym. 2004, 20).

3.5.2 Palkitseminen

Tehdystä työstä saadaan korvaukseksi palkkaa, joka on useimmiten rahallinen korvaus tai rahanhankintavain etu, mutta palkkio voi olla myös aineeton (Nieminen & Tomperi 2008, 155). Palkitsemisen kautta organisaatio pyrkii ohjaamaan työntekijöitään haluttuun suuntaan, kuten kohti asetettuja tavoitteita tai strategian mukaista toimintaa. Palkitsemisella voidaan hakea myös abstraktimpia vaikutuksia, kuten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisäämistä. Työntekijän näkökulmasta palkitseminen kertoo siitä, miten hyvin ja motivoituneesti hän on suorittanut työtehtävänsä. Suurin hyöty saadaan sekä organisaation että työntekijän kannalta, kun palkitseminen sidotaan työntekijän osaamiseen ja taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan (Luoma ym. 2004, 34-35).

Palkitseminen voi toimia erinomaisena motivaation lähteenä, mutta sen vaikutus motivaation kestoon ja voimakkuuteen määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin saatava palkkio vastaa tehtyä työpanosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 37) Ristikangas & Ristikangas (2010, 236) ovat sitä mieltä, että rahallinen palkkio, kuten palkankorotus tai tulospalkkio, toimivat motivaation lähteenä joitakin päiviä tai viikkoja, mutta sen vaikutukset eivät ole usein kovin pitkäaikaisia. Esimerkiksi palkankorotus saattaa tuntua hyvältä ja motivoida jonkin aikaa, mutta siitä aiheutuva mielihyvä neutralisoituu ajan mittaan, eikä sen synnyttämä motivaatio kestä loputtomiin.

Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 236) mukaan aineeton palkitseminen toimii usein rahallisia palkkioita paremmin ja vaikuttaa pitkäkestoisemmin motivaatioon. Aineeton palkkio voi olla esimerkiksi esimieheltä saadut kiitokset, kehuja ja arvostus tehdystä työstä, lisävastuu tai ylennys. Aineettomalla palkitsemisella tuetaan työntekijän sisäistä motivaatiota, ja sitä kautta työntekijän tuntemuksia työn mielekkyydestä ja työssä viihtymisestä (Nieminen & Tomperi 2008, 156).

3.6 Myyntitavoitteiden asettaminen ja myynnin seuranta

Myyntitavoitteet ja myyjien sitouttaminen niihin, ovat avaintekijöitä onnistuneeseen ja tulokselliseen myyntityöhön. Tavoitteet laaditaan tyypillisesti myyntiennusteita apuna käyttäen, jonka pohjalta asetetaan myyjä-, tuote- ja aluekohtaiset tulostavoitteet. Tärkeimmät tavoitteet kohdistuvat myyntiin, markkinaosuuteen ja myyntikatteeseen. Myyntitavoite voidaan asettaa esimerkiksi eurojen tai myytävien kappaleiden mukaan. (Rope 2003, 118)

Myyntitavoitteista on tärkeää sopia yhdessä myyntihenkilöstön kanssa, ja laatia jokaiselle myyjälle realistiset, innostavat ja arvioitavissa olevat henkilökohtaiset tavoitteet. (Rope 2003, 118) Mikäli tavoite asetetaan yritysjohdon toimesta liian korkealle, myyjä menettää ennen pitkää motivaationsa ja turhautuu. Tavoitteen ei tule olla myöskään liian matala, sillä silloin myyjä tyytyy nykytilanteeseen, eikä pyri parempaan (Ojanen 2008, 35-36).

Myyntitavoitteet on järkevää sitoa aikaan, ja asettaa päivä-, viikko- tai kuukausikohtaisia tavoitteita. Mitä lyhyemmälle aikavälille tavoitteet asetetaan, sitä parempia myyntitulokset yleensä ovat. Jotta tavoitteista on todellista hyötyä, on niitä myös seurattava aktiivisesti. Seurannan avulla yritysjohto pysyy ajan tasalla myynnin kehittymisestä, sekä erinäiset muutokset ja negatiiviset poikkeamat havaitaan nopeasti, jolloin niihin on mahdollista puuttua ajoissa. Intensiivisen seurannan kautta nähdään myös erot eri myyjien välillä, jolloin voidaan etsiä syitä, miksi toinen myyjä myy paremmin kuin toinen. (Rope 2009, 201-205)

Yritys X:n yritysjohto laatii jokaiselle myymälälle oman vuosikohtaisen myyntitavoitteen, joka perustuu aikaisempien myyntien pohjalta tehtyyn myyntiennusteeseen. Myymälät saavat myyntibudjetin, joka on euromääräinen myyntitavoite, sekä lisämyyntitavoitteen, jonka tarkoituksena on kasvattaa keskiostoksen määrää. Myymäläpäällikkö huolehtii myyjien kanssa oman myymälänsä budjettiin pääsemisestä, sekä motivoi ja kannustaa myyjiä myymään enemmän. Lisämyyntiä mitataan keskiostoksen, eli tuotetta per kuitti-seurannan avulla. Myymälälle asetetun lisämyyntitavoitteen lisäksi jokaiselle myyjälle asetetaan henkilökohtainen lisämyyntitavoite omien myyntitaitojen ja kykyjen perusteella, kuitenkin siten, että se on vähintään sama, kuin myymälän yhteinen tavoite. Jokainen myyjä on velvoitettu pyrkimään kohti asetettuja tavoitteita sekä seuraamaan aktiivisesti niiden toteutumista.

3.7 Myyntikilpailut

Myyntikilpailussa kilpaillaan tavallisesti erilaisten myynnin tulospalkkiojen mukaan, jolloin määritellyn ajan kuluessa parhaaseen tulokseen päässyt myyjä tai myymälä palkitaan. Myynnin tulospalkkioita ovat muun muassa myynti per myyjä, myyntikate per myyjä tai myynti per

asiakas (Nieminen & Tomperi 2008, 169). Myyntikilpailun teho perustuu palkkioon, jolloin myyjä punnitsee palkinnon arvoa vaaditun työn määrään. Mikäli palkinto tuntuu myyjästä merkityksettömältä tai ei ole tavoittelemisen arvoinen, myyjä ei motivoitu myyntikilpailusta, eikä muuta työskentelytapojaan. Puolestaan jos palkinto on houkutteleva ja mahdollinen saavuttaa, myyjä motivoituu ja työskentelee tehokkaammin tavoitellessaan palkintoa

Myyntikilpailu voidaan järjestää esimerkiksi silloin, kun yritys on tavoitteistaan tai myyntibudjetistaan jäljessä ja haluaa kiriä myynnissä eteenpäin. Tällöin myyntikilpailu voi olla tehokas tapa saada myyjät motivoitua myymään enemmän. Yritys X järjesti marraskuussa 2010 myyntikilpailun, jossa myymälöiden tuli korottaa marraskuun myyntibudjettiaan kymmenellä prosentilla. Kaikki kymmenen prosentin korotukseen yltäneet myymälät palkittiin myyjäkohtaisesti sadan euron palkkiolla. Kappaleessa 6 Tutkimustulokset kerrotaan, millaisia vaikutuksia kyseisellä kilpailulla oli Yritys X:n lisämyynnin kehittymisen näkökulmasta.

3.8 Asiakasvirtojen kasvattaminen

Aiemmassa tekstissä on keskitytty pääasiassa myyjiin ja siihen, kuinka myyjiä kouluttamalla, motivoimalla sekä asettamalla heille tavoitteita ja kilpailuja voidaan kasvattaa lisämyyntiä. Myyjä tarvitsee kuitenkin vastaparikseen ostajan, sillä ilman ostajia ei ole myyntiä (Balac 2009, 10). Ja puolestaan mitä enemmän asiakkaita saadaan houkuteltua myymälään, sitä enemmän on myös potentiaalisia ostajia.

Asiakkaat tulevat liikkeeseen erilaisista syistä, niitä voivat olla esimerkiksi tarve tuotteelle, hyvä asiakaspalvelu, mielenkiinto, houkutteleva sisäänkäynti, mainos sanomalehdessä tai pelkästään ajan kuluttaminen. Seuraavassa esitellään tärkeimpiä asiakasvirtoihin vaikuttavia tekijöitä, eli markkinointia ja kampanjoita, alennusmyyntejä ja myymälän visuaalista ilmettä.

3.8.1 Markkinointi ja kampanjat

Markkinoinnin tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan kuluttajiin tai muuhun viestin kohderyhmään tuotteiden tai palveluiden kysynnän kasvattamiseksi. Markkinoinnin käsite on laaja, ja siihen kuuluvat kaikki keinot, joiden avulla yritys tuo esille itseään, tuotteitaan tai palvelujaan. Markkinointiin käytetyllä keinolla tai medially ei siten ole merkitystä, vaan markkinoinniksi voidaan lukea esimerkiksi mainos sanomalehdessä, tv:ssä, Internetissä tai linja-auton kyljessä, tai se voi olla henkilökohtainen yhteydenotto potentiaaliseen asiakkaaseen esimerkiksi puhelimitse. (Virtanen 2010, 15-16).

Yritys X pyrkii tavoittamaan kohderyhmäänsä kuuluvat potentiaaliset asiakkaat radio-, tv- sekä sanomalehti- ja aikakauslehtimainonnan avulla, sekä panostamalla myymälämarkkinointiin. Myymälästä pyritään tekemään yrityksen imagon mukaisesti moderni ja trendikäs, jolloin se houkuttelee asiakkaita liikkeeseen ja inspiroi ostamaan. Myymälämarkkinointia tuetaan visuaalisilla julisteilla, joissa myytävien tuotteiden lisäksi tuodaan esille muodin tuntua, sekä hyviä ja edullisia hintoja korostetaan näkyvin hintamerkinnoin. Ajankohtaiset tuotteet sijoitetaan myymälän etuosaan, mutta myös myymälän takaosasta pyritään tekemään kutsuvan näköinen, jotta asiakas saadaan kiertämään koko liike läpi. Markkinoinnin avulla Yritys X pyrkii lisäämään asiakasvirtoja liikkeeseen, jonka myötä myös myyntiä saadaan kasvatettua. Ja puolestaan mitä enemmän on myyntitapahtumia, sitä enemmän on mahdollisuuksia myös lisämyynnin tekemiseen.

Kampanjat ovat myös yksi yritysten käyttämä markkinointikeino, joiden tarkoituksena on tehostaa tuotteen tai palvelun menekkiä hetkellisesti. Kampanjoille on ominaista, että ne ovat kestoltaan rajattuja ja ajankohtaisia. (Raninen & Rautio 2003, 108-110). Esimerkiksi keväällä on luonnollista kampanjoida kevyitä kangaskenkiä ja syksyn sadekeleillä puolestaan kumisaappaita. Myös Yritys X käyttää mainonnan tukena ajoittain kampanjoita. Erityisesti lisämyynnin kasvattamiseksi on käytetty kampanjaa, jossa asiakas saa kymmenen euron alennuksen ostaessaan kahdet lastenkengät.

3.8.2 Alennusmyynti

Tyypillisesti alennusmyyntien tarkoituksena on saada asiakas tulemaan liikkeeseen ja kiinnostumaan myös muista alennuksen ulkopuolella olevista tuotteista. Jotta voidaan puhua alennuksesta, tulee kuluttajasuojalain mukaan alennetun hinnan olla selkeästi edullisempi normaalihintaan verrattuna. Alennusmyynnit ovat usein kausiluontoisia, ja niiden tarkoituksena on jonkin tietyn tuote-erän loppuunmyyminen. Esimerkiksi vuodenvaihteessa pyritään alennusmyyntien avulla pääsemään eroon talvisesongin tuotteista, jotta saadaan tilaa uusille kevätesongin tuotteille. Tarjoukset puolestaan eroavat alennusmyynneistä siten, että ne alennavat tuotteen tai palvelun hinnan vain hetkellisesti, jonka jälkeen hinnat palaavat takaisin entiselleen. (Virtanen 2010, 163-164).

Yritys X:n alennusmyynnit sijoittuvat perinteisesti vuodenvaihteeseen ja keskikesään, jolloin tarkoituksena on myydä loppuun edellisen sesongin tuotteet alennushinnoin, jotta uusille tuotteille saadaan lisää tilaa ja näkyvyyttä. Alennusmyynnit luovat hyvät edellytykset myös lisämyynnin kasvattamiselle, sillä edulliset hinnat lisäävät asiakasmääriä, houkuttelevat ostamaan yhden kenkäparin sijasta useampia pareja ja siinä sivussa myös normaalihintaisia tuotteita.

3.8.3 Myymälän visuaalinen ilme

Asiakas muodostaa pysyvän ensivaikutelmansa hyvin nopeasti, jopa 3-10 sekunnin kuluessa myymälään astuessaan. Avainasemassa ensivaikutelman muodostumisessa on myymälän visuaalinen ilme, jonka lisäksi siihen vaikuttavat myös henkilökunta, yrityksen imago ja asiakkaan omat odotukset. Ensivaikutelma on tärkeä, sillä sen pohjalta asiakkaalle muodostuu pysyvä mielikuva yrityksestä. Hyvän ensivaikutelman jälkeen asiakas sallii helpommin pienet epäkohdat, kun taas negatiivisen ensivaikutelman jälkeen mielikuvaa on enää vaikea muuttaa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 102).

Myymälän visuaalinen ilme alkaa jo näyteikkunoista, joiden tarkoituksena on esitellä uutuuksia, inspiroida, synnyttää uusia tarpeita ja ennen kaikkea houkutella astumaan sisään. Sisätilojen myymäläviestinnän tulisi jatkaa samaa linjaa näyteikkunoiden kanssa, jolloin asiakkaan herännyt mielenkiinto saadaan säilymään. (Markkanen 2008, 102, 106). Myymälän viihtyisyyttä lisäävät selkeys ja tilantuntu, siisteys, tarkoituksenmukainen valaistus sekä sisustukselliset elementit, kuten valaisimet, sohvut tai kasvit. Joidenkin tutkimusten mukaan myyntiä saadaan lisättyä pelkästään lisäämällä istumapaikkoja myymälään. Tämä perustuu siihen ajatukseen, että ihmiset ostavat sitä enemmän, mitä kauemmin he oleskelevat myymälässä (Jokinen ym. 2000, 108).

Tuotteiden esillepano on myös keskeinen osa myymälän visuaalista ilmettä. Esillepanon tarkoituksena on lisätä tuotteiden näkyvyyttä ja löydettävyyttä, ja sitä kautta vaikuttaa niiden myyvyyteen. Tuotteiden kierrättäminen myymälässä usein nopeuttaa tuotteen myyntiä, sillä uuteen paikkaan sijoitettu tuote herättää jo aiemmin myymälässä käyneen asiakkaan huomion. (Jokinen ym. 2000, 110).

Visuaalinen ilme on tärkeä osa myös Yritys X:n myymäläkonseptia. Kaikki ketjun myymälät noudattavat yhtenäistä kaavaa myymäläviestinnältään ja sisustukseltaan. Näyteikkunoista tehdään houkuttelevia ikkunajulisteiden ja uusien sesonkituotteiden avulla. Esillepano jatkuu myymälän sisällä näyteikkunoiden tapaan inspiroivaan ja ratkaisuja tarjoavaan tyyliin. Hyllyt pidetään runsaina ja kaikki koot ovat esillä, jolloin asiakkaan on helppo sovittaa kenkiä ja sitä kautta tehdä ostopäätös. Myymälöihin saapuu viikoittain paljon uusia tuotteita, joita kootaan ”New arrivals”- merkinnöin varustettuihin tehopisteisiin, kuten pöytiin tai lattiatelineisiin. Tämän lisäksi aikaisempien tuotteiden paikkoja ja somistuksia vaihdetaan usein, jotta liike näyttää jatkuvasti uudelta, erilaiselta ja mielenkiintoiselta. Näin asiakkaalla on mahdollisuus inspiroitua yhä uudelleen ja löytää uusia tuotteita aina Yritys X:n liikkeessä asioidessaan.

4 TUTKIMUS YRITYS X:N LISÄMYYNIN KEHITTÄMISESTÄ

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Yritys X:n lisämyynin kehittymistä vuonna 2010, ja analysoida lisämyynin kehittämiseksi käytettyjen menetelmien, eli myyntikoulutusten, lisämyyntitavoitteiden, myynnin seurannan ja myyntikilpailujen vaikutuksia lisämyynin kehittämiseen. Myös kampanjoiden ja alennusmyyntien vaikutuksia tullaan tarkastelemaan lisämyynin näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalta Yritys X saa selvityksen lisämyynin kehittymisestä sekä käytettyjen menetelmien hyödyistä ja kannattavuudesta Suomen myymälöissä.

Tutkimuksessa verrataan vuoden 2010 lisämyynin kehittymistä edellisiin vuosiin 2008 ja 2009, jotta lisämyynin kehittymisestä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Pätevien tutkimustulosten aikaansaamiseksi tutkimuksessa on käytetty ainoastaan Yritys X:n Suomen myymälöitä, jotka ovat olleet toiminnassa koko tutkimukseen käytetyn ajanjakson, eli vuosien 2008-2010 ajan. Kyseisen ajanjakson aikana aloittaneita tai lopettaneita myymälöitä ei siten huomioida tutkimuksessa.

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen päätutkimusongelma on miten eri menetelmät ovat vaikuttaneet Yritys X:n lisämyynin kehittämiseen vuonna 2010. Päätutkimusongelman selvittämiseksi lisämyynin kehittämiseen käytettyjä menetelmiä verrataan niiden ajankohdan perusteella lisämyynissä tapahtuneisiin muutoksiin. Näiden muutosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä kuinka hyödyllisiä ja kannattavia menetelmät ovat olleet. Tutkimuksen alaongelmia ovat kuinka merkittäviä lisämyyntiluvut ovat yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, mitä muita myynnin mittareita on tärkeää seurata lisämyynin lisäksi ja onko jokin lisämyynin kehittämiseen käytetty menetelmä vaikuttanut negatiivisesti lisämyyntiin.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tulosten analysointi

Tutkimusmenetelmänä on käytetty tilastollista tutkimusta, joka perustuu numeerisen tutkimusaineiston käsittelyyn erilaisten matemaattisten toimenpiteiden kautta (Valli 2001, 9). Numeerisesta tutkimusaineistosta on laadittu Excelin avulla graafisia kaavioita helpottamaan oleellisen informaation esittämistä, sekä tapahtuneiden muutosten tulkitsemista ja havainnollistamista. Tutkimustuloksia esitetään pylväs-, viiva- ja palkkikaavioin, sillä ne ovat selkeitä ja kuvaavat muuttujien välisiä yhteyksiä parhaiten. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2004).

Tutkimusaineisto on saatu tätä tutkimusta varten Yritys X:ltä. Aineisto on peräisin yrityksen Burton-järjestelmästä, joka tallentaa ja tilastoi yrityksen avainlukuja reaaliaikaisesti. Lisämyynnin kehittymistä tarkastellaan keskiostoksen ja hoitotuotemyyntien pohjalta, sillä niitä voidaan pitää selkeinä lisämyynnin kehittymisen mittareina Yritys X:n tapauksessa. Keskiostos kertoo kuinka monta tuotetta on myyty keskimäärin jokaista ostavaa asiakasta kohden, jolloin keskiostoksen kasvu on suoraan verrannollinen lisämyynnin kasvuun. Hoitotuotteiden myynti on toinen tärkeä lisämyynnin mittari Yritys X:n tapauksessa, sillä kenkämyymälässä hoitotuotteet ovat pääasiassa niitä tuotteita, joilla tehdään lisämyyntiä.

Tutkimusaineisto keskiostoksesta ja hoitotuotemyynnistä ovat vuosilta 2008-2010, jolloin vuoden 2010 lisämyyntiä voidaan verrata edellisiin vuosiin. Vertailukohdaksi on valittu kaksi edellistä vuotta, sillä vuonna 2009 Suomea koetteli taantuma, eikä se sen vuoksi olisi yksin riittänyt vertailukohdaksi. Luotettavin tulos aikaisemmasta lisämyynnistä saadaan siten, kun mukaan on otettu kaksi aikaisempaa vuotta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksiin on pyritty kokoamaan oleelliset ja merkittävimmät asiat, jotka ovat nousseet esille tutkimuksen aikana. Ensimmäiseksi lisämyynnin kehittymistä tarkastellaan yleisesti vuoden 2010 aikana, jota verrataan edellisiin vuosiin 2008 ja 2009. Seuraavaksi tulee selvitys Yritys X:n lisämyynnin kehittämiseksi käyttämistä menetelmistä, sekä niiden vaikutuksista ja hyödyistä lisämyynnin kehittämisessä. Tämän jälkeen pohditaan, onko jokin tekijä mahdollisesti hidastanut tai vaikuttanut negatiivisesti lisämyynnin kasvuun, ja lopuksi tutkimustuloksia tarkastellaan kriittisesti, ja mietitään niiden validiteettia ja reliabiliteettia.

5.1 Lisämyynnin kehittyminen

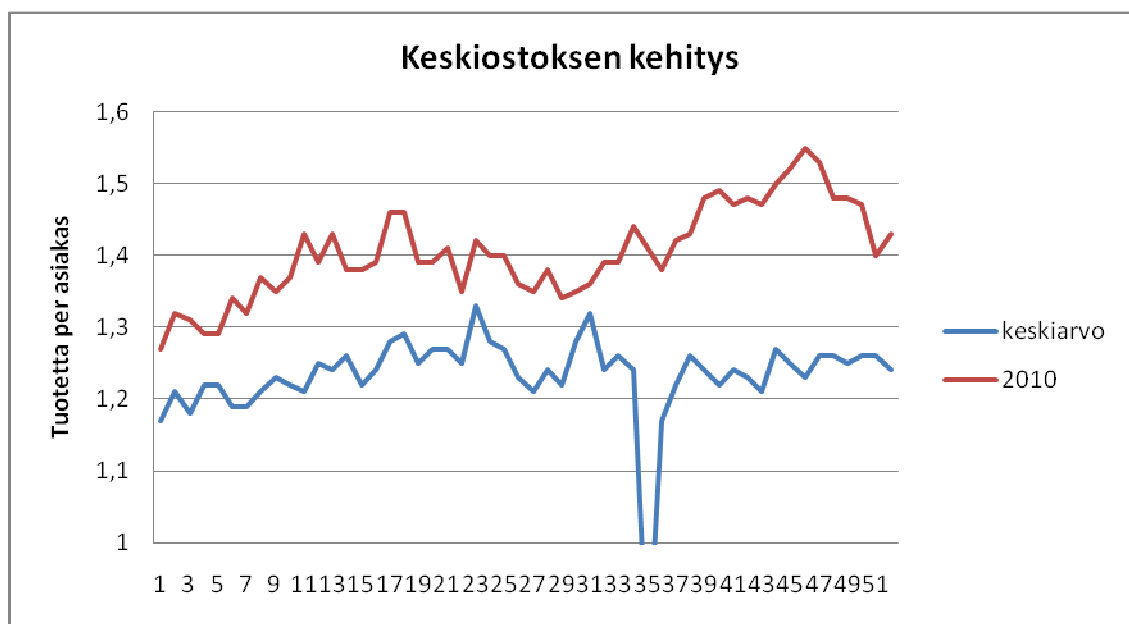
Lisämyynnin kehittymistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa keskiostoksen ja hoitotuotemyynnin näkökulmasta, sillä ne toimivat parhaiten lisämyynnin kehittymisen mittareina Yritys X:n kohdalla.

5.1.1 Keskiostoksen kasvu

Keskiostoksella tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotteiden määrää, joka on myyty keskimäärin jokaista ostavaa asiakasta kohden. Kun kyseessä on kenkämyymälä, voidaan olettaa, että

asiakas ostaa yhden parin kenkiä per ostostapahtuma. Tällöin myyntitapahtuman keskiostos on 1,0 tuotetta per asiakas. Jos asiakas ostaa kenkien lisäksi myös toiset kengät tai hoitotuotteen, silloin myyntitapahtuman keskiostos on 2,0. Lisämyynillä voidaan vaikuttaa keskiostokseen, ja sitä kautta nostaa kertaostoksen summaa korkeammaksi. Jokainen lisämyynnin kautta tehty euro puolestaan kasvattaa pitkällä aikavälillä yrityksen kokonaismyyntejä ylöspäin.

Vuonna 2010 keskiostos oli Yritys X:n tärkein lisämyyntiä kuvaava mittari, jolla mitattiin sekä myymälöiden että myyjien lisämyynnin onnistumista ja kehittymistä. Keskiostoksen merkitystä korostettiin erityisesti, koska lisämyynti haluttiin tuoda vahvemmin osaksi jokapäiväistä myyntityötä. Seuraava viivakaavio esittää Yritys X:n lisämyynnin kehittymistä keskiostoksen näkökulmasta vuonna 2010. Kaavioon on merkitty myös vuosien 2008 ja 2009 keskiarvo keskiostoksen toteutumisesta, jolloin vuotta 2010 voidaan verrata edellisiin vuosiin. Pystyakseli kuvaa myytyjen tuotteiden määrää per ostava asiakas ja vaaka-akseli viikkoja 1-52. Punainen viiva esittää vuotta 2010 ja sininen viiva vuosien 2008 ja 2009 keskiarvoa.



Kuva 5 Keskiostoksen kehittyminen

Kuva 4 osoittaa, että keskiostos on kasvanut vuonna 2010 selkeästi kahden edellisen vuoden keskiarvoon verrattuna. Keskiostos on ollut heti vuoden 2010 alusta hieman edellisiä vuosia korkeampi ja viikkojen 11-18 aikana, eli maaliskuun puolivälistä toukokuun alkuun, ero edellisvuosiin on kasvanut entisestään. Viikoilla 29-31, jotka ajoittuvat heinä-elokuun vaihteeseen 2010, keskiostos on hieman laskenut kevääseen verrattuna. Vastaavanlainen keskiostoksen lasku on tapahtunut tuolloin myös kahden edellisen vuoden aikana. Keskiostoksen lasku johtuu

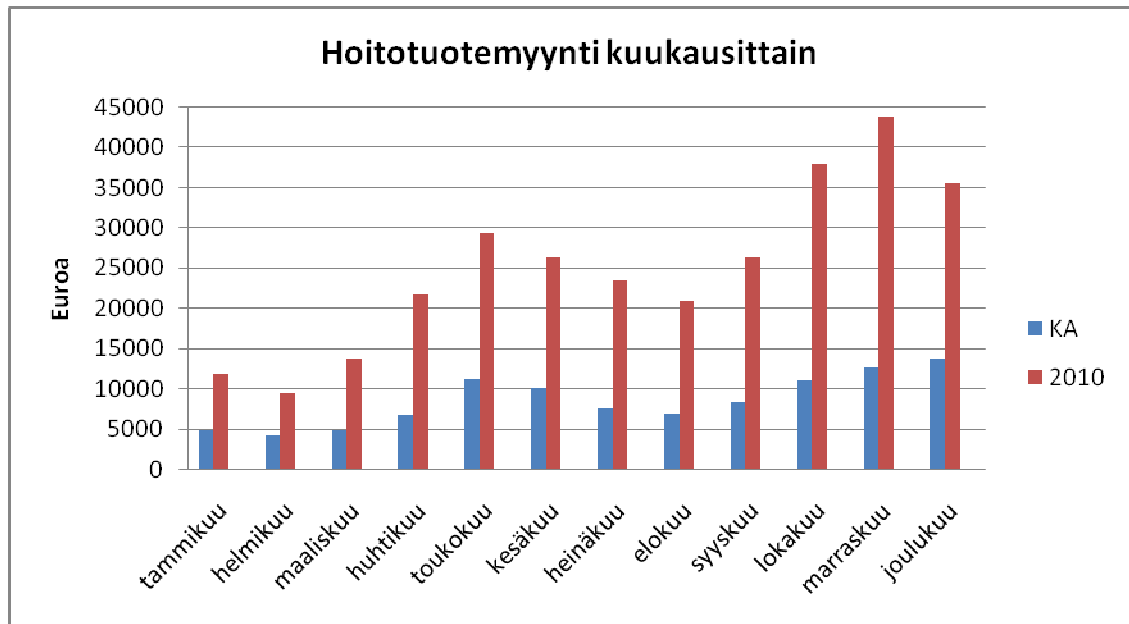
todennäköisesti siitä, että ilmat ovat tyypillisesti lämpimimmillään tuolloin, eivätkä ihmiset viihdy kaupoissa tai kauppakeskuksissa. Monet viettävät tuolloin myös kesälomaansa, ja lähtevät ulkomaille tai kesämökille.

Kaikista merkittävin ero keskiostoksen kasvussa on tapahtunut marraskuussa 2010, eli viikkojen 45-47 aikana. Tuolloin kaikkien myymälöiden keskiarvo on noussut parhaimmillaan 1,55 tuotteeseen jokaista ostavaa asiakasta kohden. Ero on huomattava kahden edellisen vuoden keskiarvoon verrattuna, jolloin keskiostos on ollut noin 1,25 tuotetta per ostava asiakas. Toinen huomattava ero on viikolla 35, jolloin vuosien 2008 ja 2009 keskiarvo keskiostoksesta on laskenut poikkeuksellisesti alle yhden tuotteen. Tuolloin keskiostos on ollut 0,83 tuotetta. Koska alle yhtä tuotetta ei ole mahdollista myydä, johtuu poikkeuksellinen keskiostoksen lasku todennäköisesti tuotteiden palautuksista tai reklamaatioista. Mikäli palautuksia tai reklamaatioita tulee myyjiä tuotteita enemmän, voi keskiostos poikkeuksellisesti laskea alle yhden tuotteen. Suureen palautusten tai reklamaatioiden määrään on voinut vaikuttaa esimerkiksi jokin virheellinen tuote-erä.

Vuosien 2008 ja 2009 keskiostos on keskimäärin 1,23 tuotetta jokaista ostavaa asiakasta kohden, kun vuonna 2010 se on 1,41. Tämä osoittaa, että Yritys X on myynyt vuonna 2010 enemmän tuotteita asiakasta kohden, kuin edellisinä vuosina, joka puolestaan kertoo selkeästä lisämyynnin kasvusta.

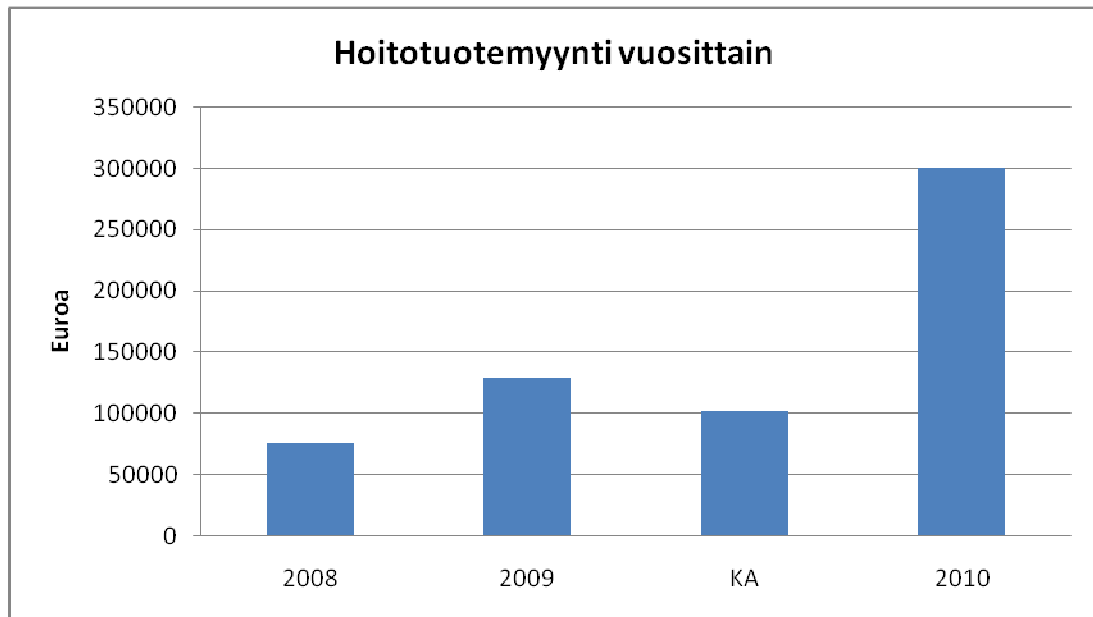
5.1.2 Hoitotuotteiden myynnin kasvu

Hoitotuotteiden myynti on toinen Yritys X:n käyttämä lisämyynnin mittari, sillä yrityksen lisämyynti muodostuu pääasiassa hoitotuotemyynnistä. Seuraava pylväskaavio kuvaa Yritys X:n Suomen myymälöiden kuukausittaista hoitotuotemyyntiä euromääräisesti. Tarkastelun kohteena olevaa vuotta 2010 verrataan jälleen edellisten vuosien 2008 ja 2009 muodostamaan keskiarvoon.



Kuva 6 Hoitotuotemyynnin kehittyminen

Pylväskaaviosta voidaan todeta, että hoitotuotteiden myynissä on tapahtunut huomattavaa kasvua vuonna 2010 edellisiin vuosiin nähden. Hoitotuotteiden myynnin kasvussa on havaittavissa samansuuntaista kehitystä, kuin keskiostoksessa, joskin muutokset ovat vielä voimakkaampia. Tammi- ja helmikuussa 2010 hoitotuotteiden myynti on kaksinkertaistunut edellisiin vuosiin verrattuna, ja maaliskuu- ja huhtikuussa myynti on noin kolminkertainen. Toukokuussa 2010 on selkeä myyntipiikki, jolloin hoitotuotteiden myynti on lähestulkoon 30 000 euroa. Heinä-elokuussa 2010 myynnit hieman laskevat, vaikka ovat edelleen kolminkertaiset vuosien 2008 ja 2009 keskiarvoon nähden. Seuraava huomattava hoitotuotteiden myynnin kasvu ajoittuu loka-marraskuulle 2010, jolloin myynnit kohoavat parhaimmillaan lähes 45 000 euroon.



Kuva 7 Hoitotuotteiden vuosittainen myynti

Kuvan 6 pylväskaavio kuvaa hoitotuotteiden euromääräistä myyntiä vuosikohtaisesti Yritys X:n Suomen myymälöissä. Kuvaan on merkitty vuodet 2008, 2009 ja 2010, sekä vuosien 2008 ja 2009 keskiarvo. Vuosien 2008 ja 2009 välillä hoitotuotemyynti on kasvanut noin 75 500 eurosta lähes 130 000 euroon, eli noin 55 000 euroa. Kasvu ei ole erityisen huomattava, sillä myymälää kohden kasvua on tapahtunut ainoastaan noin 5 500 euroa. Vuosien välillä tapahtunutta kasvua voidaan selittää luonnollisella myynnin kehityksellä. Vuoden 2010 aikana hoitotuotteiden myynnissä on kuitenkin tapahtunut huomattavaa kasvua, ja myynti on kolminkertaistunut kahden edellisen vuoden keskiarvoon verrattuna. Tällaista 200 000 euron kasvua hoitotuotteiden myynnissä ei pystytä selittämään enää luonnollisen myynnin kehityksen kautta, vaan kasvuun on selvästi vaikuttettu tietoisesti. Yritys X:n vuonna 2010 käyttämät menetelmät lisämyynnin kehittämiseksi ovat selkeästi edesauttaneet hoitotuotteiden myynnin kasvua.

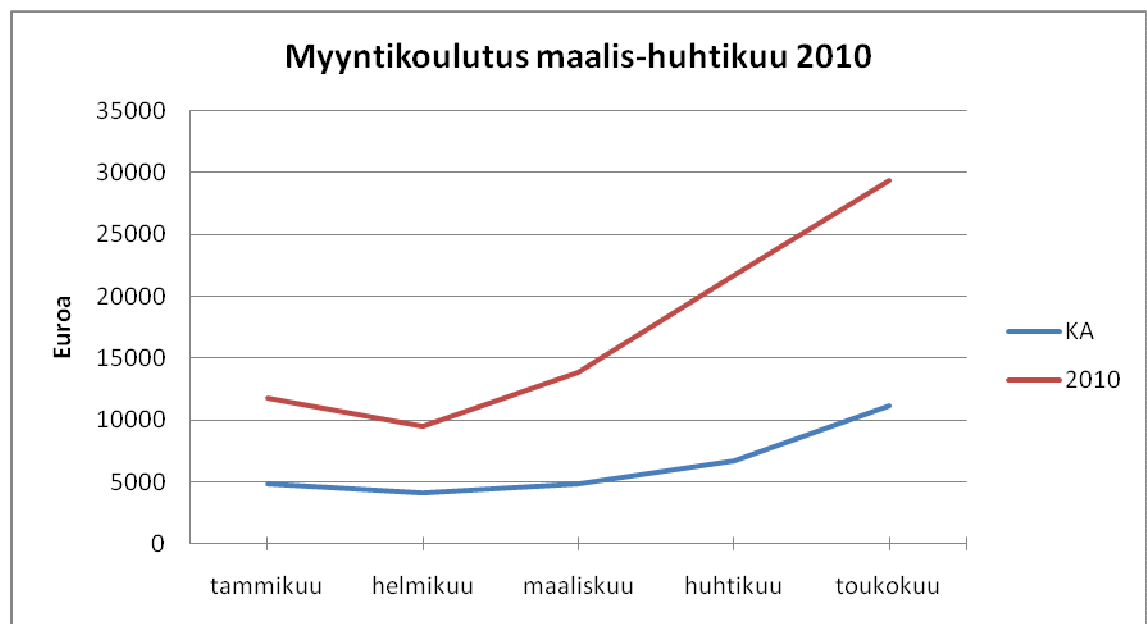
5.2 Lisämyyntiä edistävät tekijät

Edellisessä luvussa 6.1 selvisi, että Yritys X:n lisämyynti on kasvanut voimakkaasti vuonna 2010, joten seuraavaksi selvitetään mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sen kasvuun. Yritys X:n käyttämät menetelmät lisämyynnin kasvattamiseksi vuonna 2010 olivat lisämyyntitavoitteiden asettaminen ja seuranta, myyjien kouluttaminen ja myyntikilpailut. Näiden lisäksi pohditaan myös kampanjoiden vaikutuksia lisämyynnin kehittymiseen.

5.2.1 Koulutukset

Yritys X järjesti keväällä 2010 myyjilleen kokopäiväisen myyntikoulutuksen, jonka tavoitteena oli innostaa myyjiä kehittymään myynnillisempään suuntaan, tehden myyntityöstä siten tavoitteellisempaa ja tuloksellisempaa. Koulutuksessa käytiin läpi asiakaspalvelua, myyntiprosessin eri vaiheita, sekä miten myynti ja lisämyynti toteutetaan luontevasti. Lisämyyntiin liittyvät negatiiviset ajatukset haluttiin kääntää positiivisiksi, ja antaa myyjien oivaltaa, että asiakaslähtöinen lisämyynti on sekä asiakkaan että yrityksen etu.

Seuraava viivakaavio kuvaa maaliskuu-huhtikuun aikana järjestetyn myyntikoulutuksen vaikutuksia lisämyynnin kasvuun hoitotuotemyynnin näkökulmasta. Kaavioon on merkitty sinisellä viivalla myös edellisten vuosien 2008 ja 2009 keskiarvo, johon vuoden 2010 kehitystä voidaan verrata. Pystyakseli osoittaa hoitotuotteiden myynnin euromääräisesti ja vaakakseli kuukaudet tammikuusta toukokuuhun.



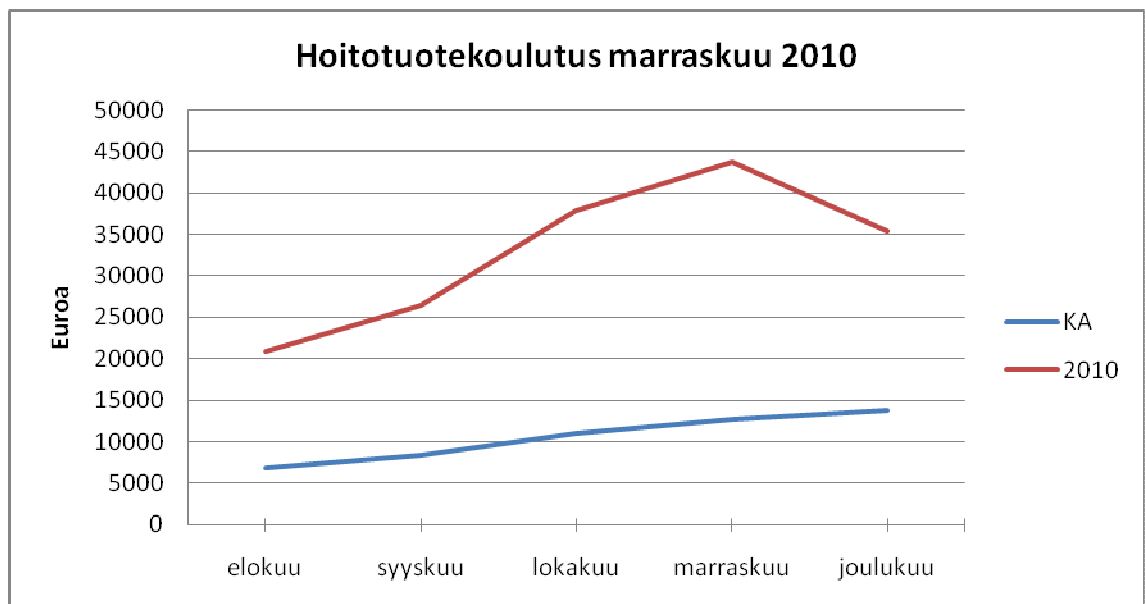
Kuva 8 Myyntikoulutuksen vaikutukset hoitotuotteiden myyntiin

Kuvasta 7 voidaan huomata, että hoitotuotteiden myynti on lähtenyt reippaaseen kasvuun myyntikoulutusta vastaavan ajankohdan, eli maaliskuu- ja huhtikuun aikana vuonna 2010. Maaliskuun hoitotuotemyynnit ovat kasvaneet vuonna 2010 lähes 9 000 euroa edellisten vuosien keskiarvoon nähden, eli noin 5 000 eurosta 14 000 euroon. Huhtikuussa 2010 hoitotuotteiden myynti on jatkanut voimakasta kasvuaan, ja myynnit ovat kohonneet huhtikuun aikana lähes 15 000 euroa ylöspäin edellisiin vuosiin nähden. Vuosien 2008 ja 2009 keskiarvo huhtikuun hoitotuotemyynneille oli noin 7 000 euroa, kun vuonna 2010 se nousi lähes 22 000 euroon. Kuva 6

osoittaa, että hoitotuotteiden myynti on jatkanut kasvuaan myös koulutuksen jälkeen touko-kuussa 2010. Tuolloin hoitotuotemyynti on kasvanut edellisten vuosien keskiarvosta, eli reilusta 11 000 eurosta lähes 30 000 euroon.

Koska kyse on hoitotuotteiden myynnistä, on mukaan laskettu kaikki hoitotuotteet, jotka on myyty joko erikseen tai lisämyyntinä kenkien ohella. Hoitotuotteiden myynti erikseen, ilman muita tuotteita, on kuitenkin melko vähäistä ja satunnaista. Kuvan 6 pohjalta voidaan siten päätellä, että myyntikoulutuksen myötä Yritys X on tehnyt enemmän lisämyyntiä hoitotuotteiden avulla. Mikään muu tekijä ei selittäisi näin huomattavaa hoitotuotteiden myynnin kasvua myyntikoulutuksen aikana ja sen jälkeen.

Yritys X järjesti myyjilleen myös toisen koulutuksen vuoden 2010 aikana, sillä maaliskuussa olleen koulutuksen vaikutukset lisämyynnin kehittymisen kannalta olivat merkittäviä. Toinen koulutus järjestettiin marraskuussa, ja sen painopiste oli hoitotuotteiden myynnissä. Hoitotuotekoulutuksen tarkoituksena oli lisätä myyjien tietoutta hoitotuotteiden ominaisuuksista ja hyödyistä, sekä tarjota uusia ideoita ja tekniikoita niiden myymiseen.



Kuva 9 Hoitotuotekoulutuksen vaikutukset hoitotuotteiden myyntiin

Kuvan 8 mukaan hoitotuotteiden myynti on noussut voimakkaasti myös marraskuussa 2010, jolloin hoitotuotekoulutus järjestettiin. Marraskuun 2010 hoitotuotemyynti on kasvanut edellisten vuosien keskiarvoon nähden yli 31 000 euroa, eli lähes 13 000 eurosta noin 44 000 euroon. Ero on merkittävä edellisiin vuosiin verrattuna, mutta myös alkuvuoteen 2010, jolloin

hoitotuotemyynnit olivat noin 10 000 euron luokkaa. Marraskuun aikana 2010 hoitotuotteiden myynti on kasvanut lähes nelinkertaiseksi alkuvuoteen verrattuna.

Marraskuun 2010 korkeat hoitotuotemyynnit eivät kuitenkaan ole vain ainoastaan koulutuksen ansiota, vaan samaan aikaan Yritys X järjesti myös myyntikilpailun, joka on osaltaan vaikuttanut hoitotuotteiden myyntiin. Kaikesta huolimatta voidaan todeta, että koulutukset ovat olleet merkittävä osa Yritys X:n lisämyynnin kehittymistä vuonna 2010, sillä sekä maaliskuussa että marraskuussa hoitotuotteiden myynnit ovat nousseet merkittävästi edellisiin vuosiin 2008 ja 2009 verrattuna. Vaikka marraskuun hoitotuotekoulutuksen kanssa on ollut samaan aikaan myös myyntikilpailu, ei ole epäilystäkään, ettei koulutus olisi silti vaikuttanut positiivisesti kyseisen kuukauden hoitotuotemyynteihin. Tätä päätelmää tukee maaliskuussa 2010 tapahtunut hoitotuotemyyntien kasvu, joka oli lähes yksinomaan koulutuksen ansiota.

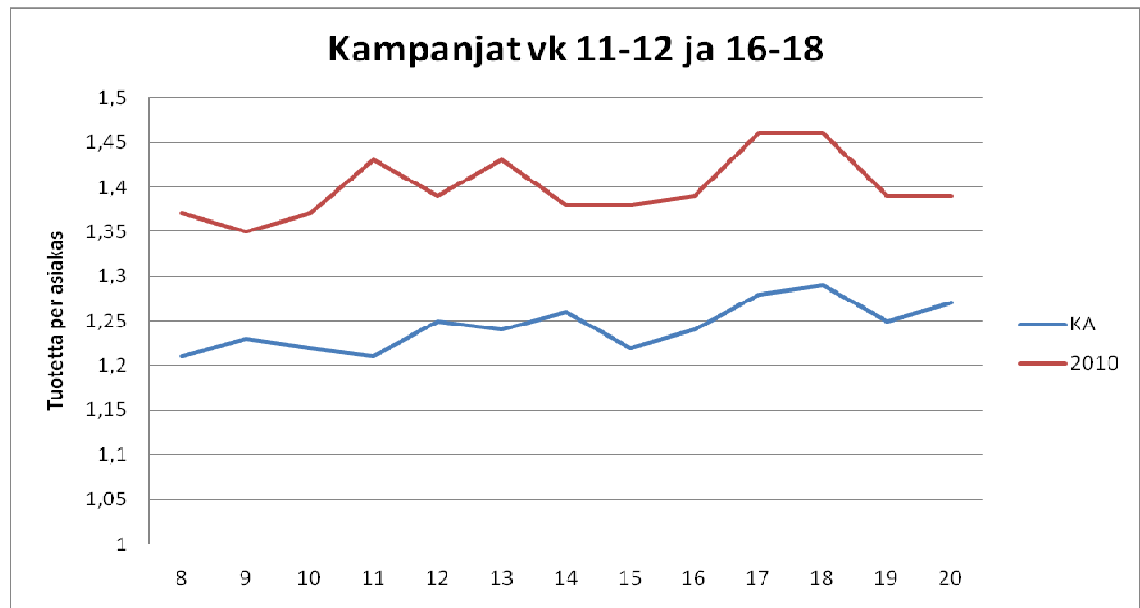
Tutkimustulokset puhuvat kouluttamisen puolesta, sillä koulutukset ovat lisänneet selkeästi Yritys X:n lisämyyntiä, ja sitä kautta kasvattaneet myös yrityksen kokonaismyyntejä. Työntekijät ovat yrityksen kivijalka ja tärkein menestystekijä, joiden osaamiseen ja hyvinvointiin kannattaa panostaa. Kouluttamalla voidaan ylläpitää ja kehittää myyjien ammattitaitoa, ja sitä kautta kasvattaa myös yrityksen kilpailukykyä. (Röksi 2009)

5.2.2 Myyntikilpailut

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, Yritys X järjesti marraskuussa 2010 Suomen myymälöille myyntikilpailun, jossa jokaisen myymälän tuli kasvattaa kokonaismyyntejään kymmenen prosenttia marraskuun myyntibudjetin yli. Tehtävässä onnistuneiden myymälöiden myyjät saivat rahapalkinnon. Koska myyntikilpailu ajoittui hoitotuotekoulutuksen kanssa samaan ajankohtaan, on näiden menetelmien vaikutuksia ja hyötyjä lisämyynnin kasvattamisen suhteen mahdollonta vertailla keskenään. Voidaan kuitenkin olettaa, että myyntikilpailu on myös vaikuttanut osaltaan hoitotuotteiden myynnin kasvuun marraskuussa 2010. Myyntikilpailun ja hoitotuotekoulutuksen yhteisvaikutus hoitotuotteiden myynnin kasvuun on ollut ainakin merkittävämpi, kuin huhtikuussa olleen koulutuksen yksin tuoma vaikutus.

5.2.3 Kampanjat

Yritys X järjesti vuonna 2010 kolme lastenkenkäkampanjaa, joiden tarkoituksena oli kasvattaa yrityksen lisämyyntiä sekä lisätä lasten kenkien osuutta kokonaismyynneissä. Kampanjan aikana kahden lastenkenkäparin ostaja sai kymmenen euron alennuksen. Seuraavat viivakaaviot kuvaavat kampanjoiden vaikutusta lisämyynnin kehittymiseen keskiostoksen näkökulmasta.

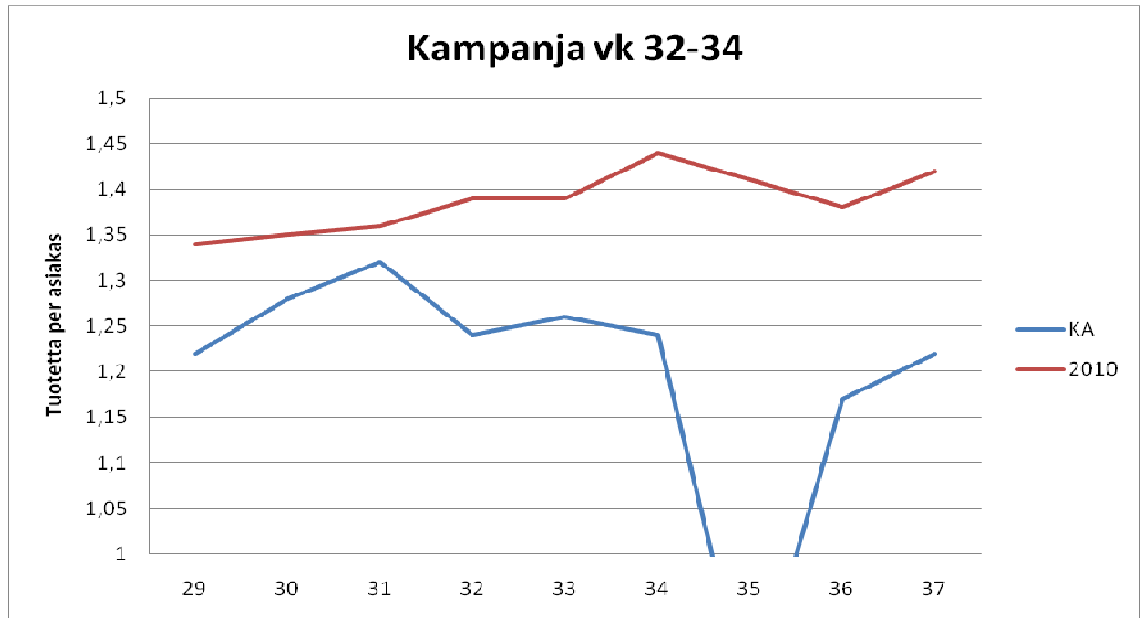


Kuva 10 Kampanjoiden vaikutus keskiostokseen viikoilla 11-12 ja 16-18

Ensimmäinen lastenkenkäkampanja järjestettiin maaliskuussa, viikoilla 11-12. Kuvasta 9 voidaan huomata, että kampanjan ensimmäisellä viikolla keskiostos on kasvanut hieman edelliseen viikkoon nähden, eli 1,37 tuotteesta per asiakas 1,43 tuotteeseen. Toisella kampanjaviikolla keskiostos laskee 1,39:ään, mutta pysyttelee silti kampanjaa edeltäneitä viikkoja korkeammalla. Kampanjan jälkeisellä viikolla keskiostos nousee jälleen hetkellisesti 1,43:een, jonka jälkeen putoaa kampanjaa edeltäneelle tasolle. Kuvan 9 pohjalta voidaan siten todeta, että ensimmäinen kampanja on kasvattanut keskiostosta hetkellisesti, joskin kasvu ei ole ollut kovin merkittävää.

Toinen lastenkenkäkampanja järjestettiin huhti- ja toukokuun vaihteessa, viikoilla 16-18. Ensimmäisellä kampanjaviikolla keskiostoksessa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia, sillä keskiostos kasvoi kahden edeltäneen viikon 1,38 tuotteesta per asiakas 1,39 tuotteeseen. Toisella ja kolmannella kampanjaviikolla keskiostos kuitenkin kasvoi reippaasti, jolloin se oli 1,46 tuotetta per asiakas. Kampanjan päätyttyä keskiostos laski jälleen kampanjaa edeltäneelle

tasolle. Toisen lastenkenkämampanjan vaikutukset keskiostoksen kasvuun olivat selkeästi merkittävämmät, kuin ensimmäisessä kampanjassa.



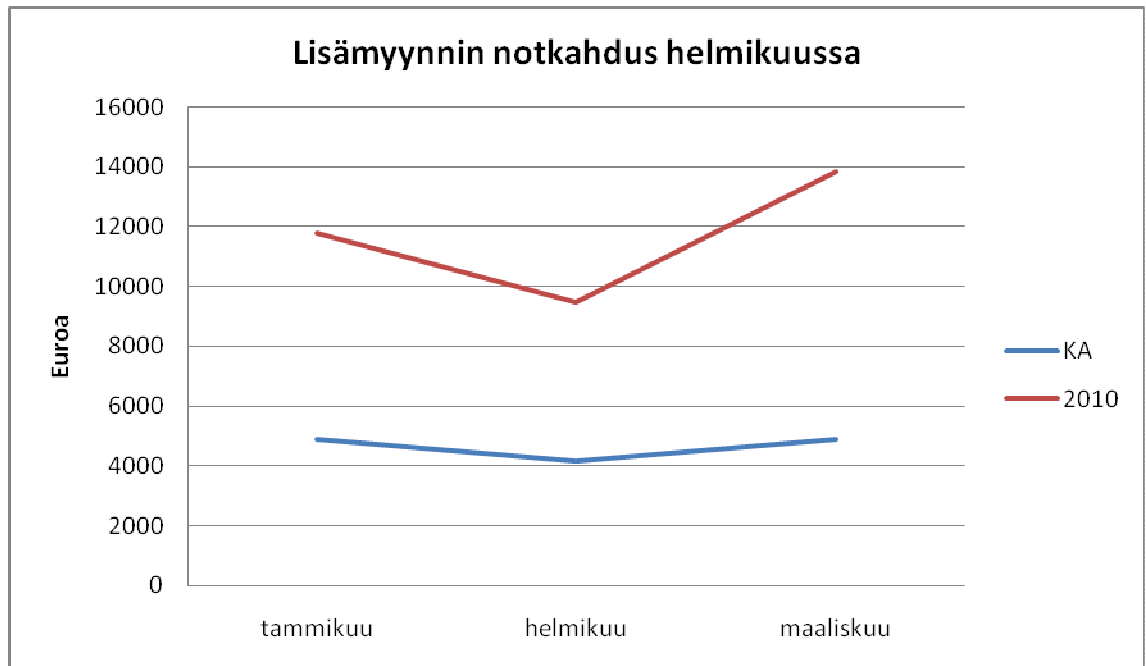
Kuva 11 Kampanjan vaikutus keskiostokseen viikoilla 32-34

Yritys X:n kolmas vuoden 2010 lastenkenkämampanja järjestettiin elokuussa, viikoilla 32-34. Ensimmäisellä kampanjaviikolla keskiostos kasvoi edellisen viikon 1,36 tuotteesta per asiakas 1,39 tuotteeseen. Toinen kampanjaviikko jatkui samoissa lukemissa, kunnes viimeisellä kampanjaviikolla keskiostos kasvoi 1,44 tuotteeseen. Tämän perusteella voidaan todeta, että myös kolmas kampanja onnistui kasvattamaan keskiostosta ylöspäin.

Tutkimustulokset osoittavat, että kampanjat ovat toimineet hyvin Yritys X:n lisämyynnin kasvattamisessa sekä halutun tuoteryhmän, kuten tässä tapauksessa lastenkenkien, myynnin tehostamisessa. Kampanjoissa tuotteita myydään yleensä normaalihintaa edullisemmin, jolloin kampanjan hyödyt korostuvat vasta, kun tuotteita myydään selkeästi tavallista enemmän.

5.3 Lisämyyntiä hidastavat tekijät

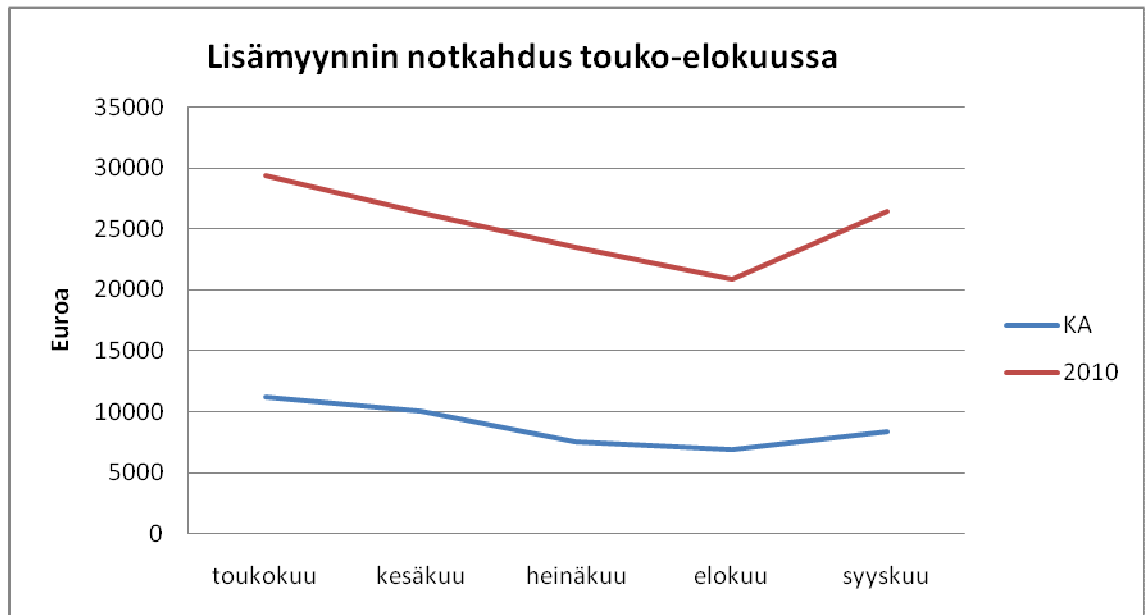
Siitä huolimatta, että vuosi 2010 on ollut merkittävä lisämyynnin kehittymisen kannalta, on vuoteen mahtunut myös notkahduksia, jolloin lisämyynti on laskenut alaspäin edellisiin kuu- kausiin verrattuna. Ensimmäinen notkahdus lisämyynissä on tapahtunut heti helmikuussa 2010, jolloin sekä keskiostos ja hoitotuotemyynti ovat laskeneet tammikuuhun verrattuna.



Kuva 12 Lisämyynnin notkahdus helmikuussa 2010

Kuva 9 osoittaa hoitotuotteiden myynnissä tapahtuneen notkahduksen helmikuussa 2010, jolloin myynnit ovat laskeneet noin 2 300 euroa edelliseen kuukauteen verrattuna. Samansuuntainen lasku on tapahtunut samaan aikaan myös edellisinä vuosina 2008 ja 2009. Hoitotuotteiden myynnin laskulle ei kuitenkaan löydy mitään erityistä selittävää tekijää, vaan sen voidaan sanoa johtuneen ulkoisista syistä. Kyseiselle ajankohdalle ajoittuu muun muassa monien hiihto- ja talvilomat, jotka voivat jonkin verran verottaa myyntejä asiakasvirtojen hiljentymisen myötä.

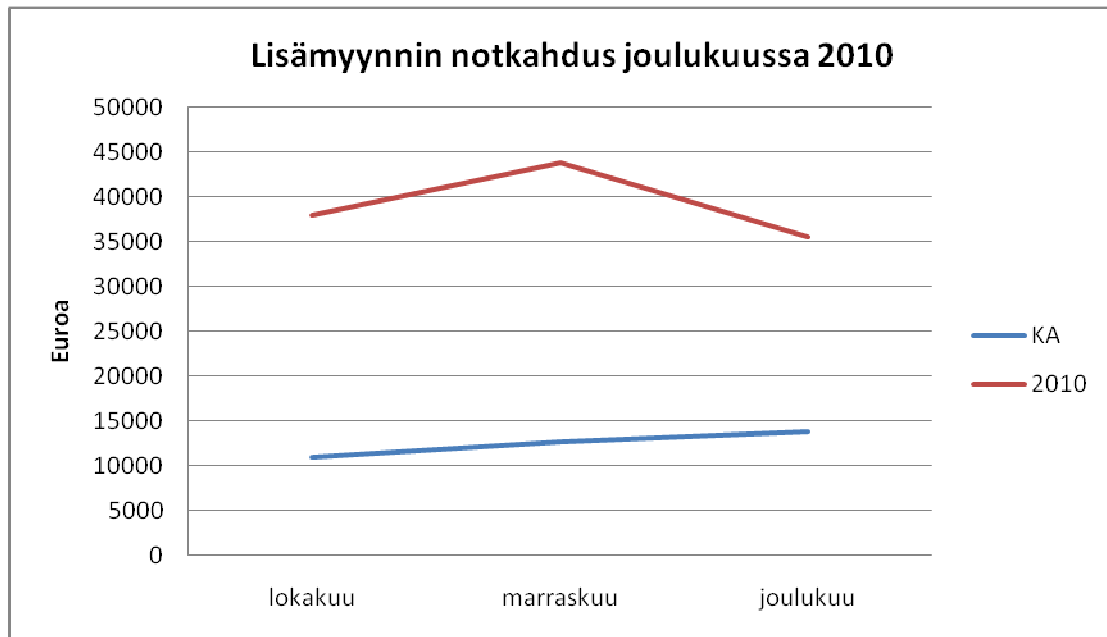
Seuraava notkahdus vuonna 2010 on tapahtunut lisämyynneissä touko- elokuun välisenä aikana. Alla oleva viivakaavio kuvaa notkahdusta, joka on tapahtunut vastaavanlaisesti myös vuosina 2008 ja 2009.



Kuva 13 Lisämyynnin notkahdus touko-elokuussa 2010

Hoitotuotteiden myynti on laskenut tasaisesti toukokuusta elokuuhun vuonna 2010. Tuona aikana hoitotuotemyynnit ovat tipahtaneet hieman vajaasta 30 000 eurosta 21 000 euroon. Lisämyyntien hidastuminen voi johtua kesälomista sekä kesän 2010 erityisen helteisistä säästä, jotka ovat todennäköisesti houkuttelleet ihmiset pois kaupoista ja kauppakeskuksista. Yritys X:n juhannuksen jälkeiset alennusmyynnit ovat sijoittuneet myös kesä-heinäkuun vaihteeseen, ja jatkuneet aina elokuun loppuun asti, jotka ovat voineet osaltaan myös vaikuttaa lisämyynnin laskuun. Alennusmyyntien aikaan kenkiä myydään paljon edulliseen hintaan, eivätkä ihmiset välttämättä halua panostaa edullisiin edellisen sesongin kenkiin samalla tavalla, kuin normaalihintaisiin kenkiin. Hoitotuotteiden ja pohjallisten hinnat voivat myös tuntua korkeilta alennettujen kenkien rinnalla, jolloin esimerkiksi nahkapohjallisten tai suojasuihkeen hinnalla asiakas voi ostaa alennuskengät itselleen.

Viimeinen notkahdus vuoden 2010 lisämyynneissä on tapahtunut joulukuussa, jolloin hoitotuotteiden myynti on laskenut marraskuun 44 000 eurosta noin 35 000 euroon. Alla oleva kuva 10 osoittaa joulukuisen notkahduksen olevan poikkeuksellinen edellisiin vuosiin 2008 ja 2009 verrattuna, joiden keskiarvoa kuvataan kaaviossa sinisellä viivalla.



Kuva 14 Lisämyynnin notkahdus joulukuussa 2010

Vuoden 2010 joulukuiseen hoitotuotemyyntien notkahdukseen voi vaikuttaa marraskuun poikkeuksellisen korkeat hoitotuotemyyntilukemat, jotka johtuvat todennäköisesti marraskuussa olleiden hoitotuotekoulutuksen ja myyntikilpailun yhteisvaikutuksesta. Joulukuussa ei ole kyetty enää marraskuun kaltaisiin myyntituloksiin, joten hoitotuotteiden myynti on laskenut lähes 44 000 eurosta noin 35 000 euroon. Marraskuun poikkeuksellisesta myyntipiikistä huolimatta joulukuun myynnit eivät ole kuitenkaan laskeneet juurikaan lokakuun myyntejä alemmas. Joulukuiseen lisämyyntien notkahdukseen on voinut vaikuttaa myös joulusesonkituotteiden, kuten aamutossujen myynti, joihin lisämyynti on erittäin vaikeaa. Aamutossuihin ei nimittäin tarvita samalla tavalla hoitotuotteita, koska ne ovat tarkoitettu sisäkäyttöön, eikä niitä sen vuoksi tarvitse suojata tai hoitaa samalla tavalla. Niihin ei myöskään myydä pohjallisia. Tämän lisäksi lisämyyntiä ovat voineet hidastaa joulun jälkeen alkaneet alennusmyynnit, jotka voivat osaltaan vaikeuttaa lisätuotteiden myyntiä.

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimus on pyritty tekemään siten, että tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja antavat oikean kuvan Yritys X:n lisämyynnin kehittymisestä vuonna 2010. Tutkimuksessa käytetty numeerinen tutkimusaineisto on peräisin Yritys X:n omasta Burton-järjestelmästä, joka tallentaa ja tilastoi reaaliaikaisesti yrityksen avainlukuja myyntiin liittyen. Näin ollen aineisto on validi, sillä se on luotettavaa faktatietoa, eivätkä henkilökohtaiset tekijät ole voineet vaikuttaa sen tulkitsemiseen, toisin kuin esimerkiksi haastattelun kautta kerättyyn ai-

neistoon voivat vaikuttaa tutkimuksen tekijän omat tulkinnat, persoonallisuus, moraalitai arvomaailma.

Lisämyynnin kehittymisen mittareiksi valittiin tutkimusta varten keskiostos ja hoitotuotemyynti, koska ne antavat mahdollisimman realistisen kuvan Yritys X:n lisämyynnin kehittymisestä. Keskiostos on suoraan verrannollinen lisämyyntiin, sillä se kertoo kuinka monta tuotetta on keskimäärin myyty jokaista ostavaa asiakasta kohden. Keskiostoksen muutoksista voidaan tehdä luotettavia päätelmiä lisämyynnin kehittymisestä. Toisena lisämyynnin mittarina on käytetty hoitotuotteiden myyntiä, sillä kenkämyymälässä lisämyynti tehdään pääasiassa hoitotuotteiden kautta. Näin ollen hoitotuotteiden myynnissä tapahtuvat muutokset johtuvat pitkälti lisämyynnistä.

Tutkimus on numeerisen tutkimusaineiston puolesta helposti toistettavissa oleva, ja tutkimustulokset ovat toistettaessa samansuuntaisia. Numeerisen tutkimusaineiston siirtäminen Exceliin on ollut tarkkuutta ja huolellisuutta vaativaa työtä, mutta kaikesta huolimatta satojen numerosarjojen syöttäminen käsin mahdollistaa sen, että tutkimukseen on voinut tulla jokin näppäilyvirhe. Numeroita on kuitenkin käsitelty ja tarkastettu moneen kertaan, että mikäli virheitä on sattunut, ne eivät ole huomattavia eivätkä merkityksellisiä tutkimuksen kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus osoittaa, että lisämyyntiin ja sen kehittämiseen panostaminen on ollut Yritys X:n kohdalla erittäin kannattavaa ja hyödyllistä. Sen avulla yritys on saanut kasvatettua sekä keskiostostaan että hoitotuotteiden myyntiään selkeästi ylöspäin. Lisämyynnin vaikutukset yrityksen kokonaismyynteihin ja kumulatiiviseen katteeseen ovat todennäköisesti pitkällä aikavälillä merkittäviä. Lisämyynnin avulla yritys voi parantaa omaa likviditeettiään ja kilpailukykyään. Yritys X:n tavoin lisämyynnin nostaminen myyjien tietoisuuteen ja osaksi myyntiruutiineja, vaatii usein näkyviä toimenpiteitä, kuten myyjien kouluttamista, lisämyyntitavoitteiden asettamista, tavoitteiden intensiivistä seurantaa sekä ennen kaikkea motivointia ja kannustamista. Yritys X:n tapauksessa koulutukset nousivat yhdessä myyntitavoitteiden kanssa ehdottomasti kaikkein tuottoisimmiksi lisämyynnin kasvattamisen menetelmiksi. Kouluttamisen kautta myyjät ovat saaneet avaimet lisämyynnin tekemiseen ja tavoitteiden myötä suunnan sille, mitä heiltä odotetaan ja mitä kohti pyrkiä. Parhaita tuloksia lisämyynnin kasvattamisessa saadaankin juuri silloin, kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita antamaan oman panoksensa tavoitteiden ja avainlukujen saavuttamiseksi, ja näkevät jatkuvasti mahdollisuuksia lisämyynnin tekemiseen.

Lisämyynnillä on lukuisia positiivisia vaikutuksia niin yrityksen kuin asiakkaankin kannalta, jos se tehdään oikein. Lisämyynnin tekemisessä on tärkeää myydä asiakkaalle tuotteita, joista on hänelle hyötyä ja lisäarvoa. Valehteleva tai pakkomyyminen voi nostaa tehokkaasti lisämyyntiä tai auttaa myyjää pääsemään myyntitavoitteisiinsa, mutta se kääntyy ennen pitkää yritystä vastaan. Jos asiakas huomaa tuotteen olevan aivan eri tarkoitukseen kuin mitä myyjä kertoi tai ostaa lisätuotteen vain päästäkseen tilanteesta pois, on asiakasuskollisuus tiensä päässä. Vaikka lisämyynti on kannattavaa yrityksen kannalta, tulee se tehdä kuitenkin aina asiakkaan ehdoilla ja hänen tarpeisiinsa perustuen. Lisämyynnin liiallinen painottaminen voi aiheuttaa kitkaa myös myyjien kesken ja huonontaa työilmapiiriä, jos kilpailu lisämyynnistä käy liian totiseksi. Tietynlainen kilpailuhenkisyys kuuluu myyntityöhön ja siinä menestymiseen, mutta on myös tärkeää muistaa pitää työilmapiiri korkealla ja tehdä yhteistyötä lisämyynnin kasvattamiseksi.

Vaikka lisämyynti onkin tehokas keino ohjata myyjien toimintaa myynnillisempään ja tavoitteellisempaan suuntaan, on tärkeää kuitenkin muistaa, että lisämyyntiluvut eivät kerro aivan kaikkea, vaan myynti on riippuvainen monista muistakin tekijöistä. On esimerkiksi tärkeää osata suhteuttaa toteutuneet lisämyyntiluvut myyntitapahtumien määrään, eikä vertailla myyjiä pelkkien lukujen perusteella. On ilmeistä ja luonnollista, että myyjällä joka on myynyt työpäivänsä aikana 50 kenkäparia, saattaa olla huonompi keskiostos, kuin myyjällä joka on myynyt päivänsä aikana vain viidet kengät. Myyjältä ei siten voida odottaa, että hän kykenee, ehtii ja jaksaa keskittyä jokaiseen ostavaan asiakkaaseen ja käydä huolellisesti myyntiprosessin läpi jokaisen viidenkymmenen asiakkaan kanssa samalla tavalla, kuin viisi kenkäparia myynyt myyjä. Yhtälailla myös myymälöiden tulee suhteuttaa keskiostos myyntitapahtumien määrään, eikä verrata ison kauppakeskusmyymälän ja jonkin toisen hiljaisemman myymälän keskiostoslukuja toisiinsa sellaisenaan. Yritys X:n myymälät on helppo laittaa paremmuusjärjestykseen esimerkiksi keskiostosta kuvaavan luvun perusteella, mutta järjestys on aivan toinen, kun yhtälöön lasketaan mukaan myös myyntitapahtumien määrä. Myynnin johdon tulee suhteuttaa nämä eri tekijät yhteen, eikä tarkastella sokeasti lisämyynnin toteutumista vain yhden lukeman perusteella. Lisämyynnin ohella on tärkeää tarkastella myös muita myynnin mittareita, kuten myynti per työntekijä tai myynti per tehty työtunti, jotka antavat yhtälailla arvokasta tietoa myynnistä.

Tämän työn tarkoituksena on ollut osoittaa, kuinka kannattavaa lisämyyntiin panostaminen voi olla yrityksen kannalta, ja innostaa muitakin myyjiä ja yrityksiä tarttumaan lisämyynnin haasteeseen. Kun lisämyynti saadaan kerran iskostettua osaksi myyjien jokapäiväistä myyntityötä ja myyntirutiineja, se sujuu sen jälkeen lähes kuin itsestään. Parhaimmillaan lisämyynti hyödyttää kaikkia osapuolia, niin yritystä, myyjää kuin asiakastakin. Sen avulla yritys voi kasvattaa kokonaismyyntejään, myyjä voi löytää uuden inspiraation myyntityötään kohtaan ja

saada onnistumisen kokemuksia, ja asiakas saada kokonaisvaltaisempaa ja parempaa palvelua. Lisämyynti on hyvä asia siten kaikkien kannalta.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Connor, M. & Pokora, J. 2007. Coaching & Mentoring at Work. United Kingdom: Open University Press.
- Denny, R. 2009. Selling to Win. 3rd edition. United Kingdom: Kogan Page.
- Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynnin murtajat - 20 uskomusta B2B-myynnistä. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and sales management. 7th edition. Harlow: Pearson Education.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyväskylän paino Oy.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana - myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mayer, D. & Greenberg, H. M. 2008. Harvard Business Review on Sales and Selling. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Nuutinen, T. 2004. Ostaako ostaja, mitä myyjä myy. Modin 6.
- Ojanen, M. 2008. KaswuTM. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Pitkänen, R. 2009. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. 2. painos. Juva: WSOYpro.
- Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Rummukainen, T. 2009. Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
Virtanen, P. 2010. Markkinointi ja myy oikein. Juva: WSOYpro.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet:

Alexander, Jason. Business NH Magazine 3/2011. Are You Ready to Train the Right People?
[<http://rphelp.helmet.fi/ebsco-web/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2d04fdc4-2482-4d33-aa73-742ef4f8960a%40sessionmgr115&vid=2&hid=113>] (Luettu 17.5.2011)

Graham, John. American Salesman 8/2010. Twenty Customer Care Actions That Build Sales.
[<http://rphelp.helmet.fi/ebsco-web/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2d04fdc4-2482-4d33-aa73-742ef4f8960a%40sessionmgr115&vid=19&hid=113>] (Luettu 10.5.2011)

HSE - Opiskelumotivaatio | Motivaatio kadoksissa? 2007.
[<http://www.hse.fi/FI/education/studies/wellbeing/skills/motivation/>] (Luettu 2.3.2011)

Kuopion alueen NOSTE - hanke. Aikuisten koulutustason kohottamisohjelma.
[<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1mviestin.htm>] (Luettu 23.2.2011)

Opetushallituksen oppimateriaalit
[<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/myyntityo.htm>] (Luettu 21.2.2011)

Röksä, Jouni 2009. Kauppalehden lehdistötiedotteet. SMKJ: Taantuma korostaa myynnin merkitystä - jatkuva koulutus pitää myyjät terässä.
[<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20090101/12317412044020>] (Luettu 2.3.2011)

Taloussanomien - Anttilan myyjät tekevät haamuostoksia 2.12.2010.
[<http://www.taloussanomien.fi/myynti/2010/12/02/anttilan-myyjat-tekevät-haamuostoksia/201016820/135>] (Luettu 16.5.2011)

Tapiala, Kimmo 2009. Ratkes 1/2009. Empatia asiakkaan kohtaamisessa.
[http://www.muutosavux.suntuubi.com/datafiles/userfiles/File/Empatia_kohtaamisessa.pdf] (Luettu 1.3.2011)

Test, Alan. American Salesman 3/2006. Motivate your salespeople.
[<http://rphelp.helmet.fi/ebsco-web/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2d04fdc4-2482-4d33-aa73-742ef4f8960a%40sessionmgr115&vid=7&hid=113>] (Luettu 17.5.2011)

Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto - Menetelmäopetuksen tietovarasto. 2004.
[<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kuviot/kuviot.html>] (Luettu 4.4.2011)

KUVAT

Kuva 1 Myyntiprosessin vaiheet (Mukailtu Rubanovitsch & Aalto 2007, 35)	9
Kuva 2 Lisämyynnin kehittämisen osa-alueet	14
Kuva 3 Uusien taitojen hankkiminen (Connor & Pokora 2007, 176).....	18
Kuva 4 Motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä (Mukailtu Luoma ym. 2004, 21-22) .	20
Kuva 5 Keskiostoksen kehittyminen	28
Kuva 6 Hoitotuotemyynnin kehittyminen	30
Kuva 7 Hoitotuotteiden vuosittainen myynti.....	31
Kuva 8 Myyntikoulutuksen vaikutukset hoitotuotteiden myyntiin.....	32
Kuva 9 Hoitotuotekoulutuksen vaikutukset hoitotuotteiden myyntiin	33
Kuva 10 Kampanjoiden vaikutus keskiostokseen viikoilla 11-12 ja 16-18	35
Kuva 11 Kampanjan vaikutus keskiostokseen viikoilla 32-34	36
Kuva 12 Lisämyynnin notkahdus helmikuussa 2010	37
Kuva 13 Lisämyynnin notkahdus touko-elokuussa 2010	38
Kuva 14 Lisämyynnin notkahdus joulukuussa 2010	39